



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V
PRAXI**

THE USE OF METHODS OF THE PROJECT MANAGEMENT IN COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Sabina Knotková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Sabina Knotková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Využití nástrojů projektového managementu v praxi

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh řešení a přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat projekt, který byl realizován ve vybraném podniku. Pomocí nástrojů a metod projektového managementu popsat stav projektu a navrhnout opatření na zlepšení, která se budou moci implementovat do dalších projektů.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

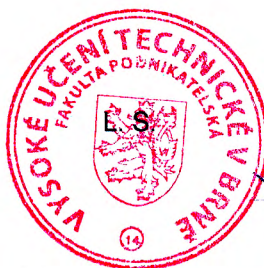
ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá projektovým managementem ve vybrané společnosti a následné implementaci zvolených metod a nástrojů, které hodnotí projekt z hlediska jeho předprojektové, projektové a poprojektové fáze. Do obsahu tohoto členění je zahrnuto stanovení cíle, logický rámec, zahájení, plánování, realizace, ukončení, hodnocení výstupů a zpracování návrhů. Použité metody a nástroje jsou teoreticky popsány a poté prakticky využity v analýze současného stavu a návrzích vlastního řešení.

Abstract

The bachelor thesis deals with project management in a selected company and subsequent implementation of chosen methods and tools that evaluate the project in terms of its pre-project, project and post-project phase. The content of this breakdown includes target goal, logical framework, initiation, planning, implementation, project closeout, output evaluation and proposal processing. The methods and tools are theoretically described and then practically used in the analysis of the current state and the design of the solution.

Klíčové slova

projektový management, projekt, projektový manažer, projektový tým, plánování, logický rámec, dobrovolnictví

Key words

project management, project, project manager, project team, planning, logical framework, volunteering

Bibliografická citace

KNOTKOVÁ, S. *Využití nástrojů projektového managementu v praxi*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 74 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Moje děkuji patří paní Ing. Lence Smolíkové, PhD. za vedení mé bakalářské práce, odborné a cenné rady, připomínky i konzultace během zpracování práce. Dále chci poděkovat společnosti IBM Global Services Delivery Centre Czech Republic v Brně za možnost zpracování projektu. V neposlední řadě patří moje poděkování rodině a přátelům, kteří mě při psaní této práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Projektový management	13
2.2 Projekt a jeho význam	13
2.2.1 Projektová organizační struktura	14
2.3 Předprojektová fáze	15
2.3.1 Stanovení cíle	15
2.3.2 Logický rámec	16
2.4 Zahájení	19
2.4.1 Kritéria úspěchu	19
2.4.2 Projektová základací listina	20
2.4.3 Definování cílů	21
2.5 Plánování	21
2.5.1 Hierarchická struktura prací WBS	22
2.5.2 Hierarchická organizační struktura OBS	23
2.5.3 Milníky projektu	23
2.5.4 Analýza rizik	23
2.5.5 Ganttovy diagramy	25
2.5.6 Analýza zdrojů	25
2.5.7 Rozpočet projektu	26

2.6	Realizace	26
2.6.1	Podávání zpráv o stavu projektu	26
2.6.2	Monitorování stavu projektu.....	27
2.6.3	Řízení změn	27
2.7	Ukončení projektu	28
2.8	Poprojektová fáze.....	28
2.9	MS Project.....	29
2.10	Daily meeting	29
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
3.1	Informace o společnosti	30
3.1.1	Účel vzniku projektu.....	31
3.2	Stanovení cílů.....	31
3.3	Kritéria úspěchu	31
3.4	Projektová zakládací listina.....	32
3.5	Plán projektu	33
3.6	Organizační struktura projektu – OBS	34
3.7	Milníky projektu.....	34
3.8	Analýza rizik	35
3.9	Analýza zdrojů	37
3.10	Rozpočet projektu	38
3.11	Realizace	39
3.12	Podávání zpráv o stavu projektu	40
3.13	Monitorování stavu projektu	40
3.14	Řízení změn.....	40

3.15	Řízení rizik	42
3.16	Vyhodnocení zpětné vazby	43
3.17	Ukončení projektu	47
3.18	Poprojektová fáze	47
3.19	Zhodnocení projektu	48
4	NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	49
4.1	Logický rámec	49
4.2	Hierarchická struktura prací – WBS	51
4.3	Plán projektu	53
4.4	Reakce na dotazníkové šetření	54
4.5	Ganttův diagram	54
4.6	Daily meeting	59
4.7	Přínosy navrhovaného řešení	59
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK	67
	SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

Využití projektového managementu zná lidstvo již po staletí, ale název projektový manažer se zavedl až v nedávné době asi před 50 lety. V každodenním životě se setkáváme s fázemi projektu jako je plánování či realizace. Projektový management je tedy běžnou součástí našeho života a jen málokdo si uvědomuje, jak důležitou roli hraje. Současná doba spěje velmi rychle dopředu, a proto je nutné se přizpůsobovat podobným tempem, jelikož je potřeba řešit komplexnější a rozsáhlejší úkoly v kolektivu osob majících zájem na úspěšném dokončení projektu. I proto se jednoznačným rysem projektového managementu stává práce v týmu. Projektoví manažeři, jejich tým a zainteresované skupiny vytvářejí společně unikátní produkty či služby v předem definovaném čase. Projekty jsou neopakovatelné, jestliže ano, pak se jedná o proces, a ne o projekt.

Tato práce se primárně věnuje třem hlavním částem, jež jsou postaveny na vymezených cílech, metodách a postupech použitých během zpracování následujících bodů. Po uvedení do problematiky se práce zabývá obecnou charakteristikou projektového managementu, vymezením jeho pojmů a aktuálním významem. Následně je práce rozdělena na tři hlavní fáze – předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Obsahem tohoto členění je teoretické vysvětlení pojmů jako je stanovení cíle, logický rámec, zahájení, plánování, realizace, ukončení, hodnocení výstupů a zpracování návrhů.

V návaznosti na předchozí teoretické poznatky je vypracována analýza popisující projekt uskutečněný ve společnosti IBM Global Services Delivery Centre Czech Republic v Brně, v oblasti dobrovolnictví, jehož úkolem bylo uspořádání workshopů pro neziskové organizace. Posledním významným bodem jsou návrhy a přínosy řešení, které budou doporučeny pro zlepšení projektů tohoto charakteru.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat projekt, který byl realizován ve vybraném podniku. Pomocí nástrojů a metod projektového managementu popsat stav projektu a navrhnout opatření na zlepšení, která se budou moci implementovat do dalších projektů.

Primárním cílem je vypracovat vlastní návrh řešení projektu, který byl realizován ve společnosti IBM Global Services Delivery Centre Czech Republic. Projekt se týká uspořádání workshopů na téma projektového managementu pro neziskové organizace. K tomuto návrhu jsou využívány teoretické poznatky z oblasti projektového managementu pro vypracování projektu.

Sekundární cíle této práce jsou následující:

- na základě zpracování teoretických podkladů, zhotovit teoretickou část práce, která bude kvalitní a bude v co nejvyšším měřítku souviset s dalšími částmi práce,
- správně implementovat nástroje projektového managementu do reálného podniku,
- zanalyzovat projekt, což bude velmi důležité pro zpracování následující části práce – návrhové části,
- navrhnout reálné změny, které budou mít pozitivní vliv na chod firmy.

Na zpracování budou použity metody:

- logického rámce
- hierarchické a organizační struktury
- Ganttova diagramu
- analýzy rizik dle metody RIPRAN

a nástroje:

- software (Microsoft Project 2016).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce objasňuje základní pojmy projektového managementu a jeho hlavní fáze, které jsou potřebné pro pochopení dané tematiky. Na začátku jsou vysvětleny pojmy jako projektový management, projektový manažer a projektový tým. Navazuje předprojektová, projektová a poprojektová fáze. Mezi nejdůležitější fázi se řadí projektová a z ní plánování a realizace.

2.1 Projektový management

Od běžného operativního řízení se projektový management liší především dočasností a přidělením zdrojů pro realizaci dle potřeb projektu. Jestliže je dosaženo cílů, projekt končí, avšak při operativním řízení se stanovují nové cíle a práce pokračuje. Při projektech se přidělují pracovní, finanční nebo technologické zdroje na základě jejich potřeb. Tyto zdroje se spotřebují nebo převedou do jiných projektů a jsou neustále plánovány, doplňovány a podléhají operativnímu řízení. Po ukončení potřeby mohou být uvolněny pro skladování, likvidaci nebo převod mimo společnost jiným způsobem, které vždy neznamenají jejich efektivní využití, neboť tyto zdroje nemusí patřit k primárním prvkům řízení a náklady na jejich nečinnost nejsou průběžně sledovány (1, s. 20).

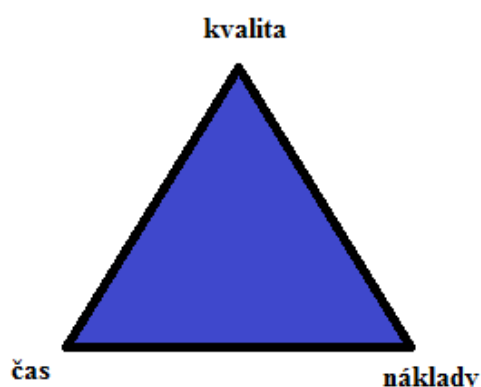
2.2 Projekt a jeho význam

Projekt je jedinečný, má specifický cíl, který má být splněn, má definován datum začátku a konce a je stanoven rámec pro čerpání zdrojů pro jeho realizaci. Projekt je také dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku (1, s. 22).

Definice podle IPMA je následující „*Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektového cíle) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.*“ (2, s. 422).

Prvky, díky kterým považujeme projekt za jedinečný jsou dočasnost a unikátnost. Má specifické potřeby a cíle, přechodnost vlastní potřeby realizace projektu, dočasnou existenci projektového týmu, specifické vlastnosti a rozsah aplikovaných zdrojů, neopakovatelnost souhry a dopadů působících projektových rizik, existenci jedinečného projektového okolí uplatňující vlivy na vlastní projekt (1, s. 22).

Na projekt se lze také dívat jako na dočasné podnikatelské uskupení, které existuje po určitou dobu, má svůj podnikatelský cíl, má finanční limity, má organizační strukturu, má míru samostatnosti v rozhodování, existuje v určitém podnikatelském prostředí. Postupnou realizací dochází k naplnění cíle projektu, který lze charakterizovat jako postupnou realizaci naplánovaných činností z výchozího stavu do stavu konečného. Trojimperativ vyjadřuje cíl projektu, který obsahuje kvalitu, čas a náklady (1, s. 19).



Obr. 1: Projektový trojimperativ (Upraveno dle 4, s. 51)

2.2.1 Projektová organizační struktura

Kvalitu projektového managementu určují lidé, nejen individuálním výkonem, ale také výkonem celého týmu, kteří se společně snaží dosáhnout stanoveného cíle. Aby toho bylo dosaženo, je nutno vytvořit strukturu rolí se vzájemnými vztahy mezi sebou a rozdělit odpovědnosti mezi členy týmu. V projektové organizační struktuře jsou dvě skupiny osob, a to zájmové a organizační. Zájmové skupiny se skládají z jednotlivců či organizací, které mohou být interní i externí. Tyto osoby mají různou úroveň odpovědnosti a rozhodovací autority (1, s. 25 – 27).

Projekt řídí projektový manažer, jenž má pod sebou tým, o jehož složení rozhoduje vedení organizace. V týmu by měly být osoby, které zpracovávaly základní listinu projektu v předprojektové fázi. Za tým se považuje uskupení minimálně 3 osob, optimální počet lidí je 7 ± 2 pro projekty malého rozsahu (1, s. 25 – 27).

Tým lze popsat jako malou skupinu lidí, kteří společně pracují na dosažení určitého cíle, jsou na sobě vzájemně závislí. Jejich vztahy jsou charakterizovány vysokou intenzitou a soudržností a nesou společnou odpovědnost za výsledky. Tým je spjat s konkrétním projektem, je dočasný (po dobu trvání projektu), má svého vedoucího, který je zároveň manažerem projektu, který organizuje práci na projektu a některé činnosti přímo zajišťuje (1, s. 25 – 27).

2.3 Předprojektová fáze

V této fázi se hodnotí, zda jsme schopni projekt realizovat a zda je po něm poptávka. Pokud se zhodnotí jako proveditelný, přemýšlí se o jeho realizaci. Mezi velmi důležité části předprojektové fáze patří stanovení cíle a logický rámec (1, s. 32).

2.3.1 Stanovení cíle

Podstatným prvkem řízení projektu je cíl, který má samostatný zcela zásadní význam. Cíl představuje účel, jehož má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo. Stává se centrálním bodem komunikace mezi sponzorem, manažerem a projektovým týmem. Je ohraničen předmětnou stránkou projektu a definuje výstupy, které jsou od projektu očekávány. Tvoří základ pro plánování a poskytuje rámec požadovaných parametrů a cílů měření pro kontrolní procesy (3, s. 82).

V průběhu celého projektu má cíl důležitou úlohou, avšak nejdůležitější je ve fázích zahájení, z něhož vychází zadání projektu a kontrakt, dále plánování, v němž se o jeho definici opírají všechny podstatné plánovací dokumenty, i při uzavírání projektu, kde vyhodnocujeme úspěšnost plnění stanoveného cíle (3, s. 83).

Realizace předem stanovených cílů vychází ze strategických záměrů organizace a tato cesta se nazývá shora dolů. Cesta zezdola nahoru označuje jednotlivé náměty konkrétních projektů, kde se autoři snaží navázat na vyšší strategické cíle (4, s. 48).

Je nutno reflektovat zájmy zainteresovaných stran a zjistit, jakou mají představu o úspěšném projektu. Pro posouzení se využívá kritérií úspěšnosti. Ty rozlišujeme na měkká a tvrdá. Tvrdá neboli kvantitativní kritéria lze jednoznačně stanovit a měřit (počet účastníků na workshopu). Na druhou stranu měkká, také kvalitativní kritéria je obtížné měřit i určit, ale jsou důležitá pro posouzení projektu (spokojenost účastníků s workshopem). Kritéria by měla být objektivně vyhodnocena (například dotazníkem pro účastníky). Pro realizátora je nejdůležitější míra naplnění trojimperativu, kdežto zadavatel se zajímá, zda projekt přinesl očekávané výsledky (4, s. 48).

Správně stanovený cíl by měl být SMART:

S (specific) – specifikovaný

M (measureable) – měřitelný

A (agreed) – akceptovaný

R (realistic) – reálný

T (timely) – termínovaný (4, s. 79).

2.3.2 Logický rámec

Pomocný nástroj, který je pro stanovování základních parametrů projektu. Tato metoda byla vyvinuta v USA v roce 1970 L. J. Rosenbergem z firmy Fry Consultant ve spolupráci s USAID (United States Agency for International Development – Agentura Spojených států pro mezinárodní rozvoj). Metoda si získala všeobecné uznání a rozšířila se po celém světě. Jedním z výrazných posunů provedla firma Team Technologies, která definovala kontrolní seznam otázek pro zajištění kvality vytvořeného logického rámce (5).

Hlavní aspekty a přínosy této metody jsou:

- pomáhá při návrhu projektu, jeho realizování i vyhodnocení,
- stanovení a specifikace cílů,
- organizování činností, které budou v rámci projektu realizovány,
- identifikace základních předpokladů a rizik souvisejících s projektem,
- kritéria pro ověření, zda byl projekt úspěšný,
- stanovuje prvotní harmonogram projektu,
- pomáhá definovat strategii projektu (4, s. 57).

Tab. 1: Šablona logického rámce projektu (Zdroj 5)

	Strom cílů (SMART)	Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Zdroje informací k ověření (ZIO)	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (záměr)				Nevyplňuje se
Projektový cíl				
Výstupy				
Aktivita		Zdroje	Časový rámec aktivit	
				Předběžné podmínky

Hlavní cíl (záměr) udává důvod provádění projektu a odpovídá na otázku PROČ se projekt realizuje, stanovuje se po projektovém cíli. Odráží se zde dlouhodobé cíle a strategie organizace. Je ovlivňován vnějšími předpoklady a projektový manažer spolu se svým týmem za něj není plně odpovědný. Užitky se mohou dostavit až po skončení projektu (5).

Projektový cíl by měl být stanoven jako první a popisuje, co chce projekt změnit a tím odpovídá na otázku CO. Je to konkrétní a jasná definice konečného stavu, kterého má projekt docílit. Projektový manažer a jeho tým je plně zodpovědný za dosažení cíle (5).

Výstupy projektu určují, čeho bude dosaženo a odpovídají na otázku CO. Popisují výsledky, které vzniknou a za jejich dodání zodpovídá tým (5).

Aktivita projektu jsou klíčové činnosti, které je třeba realizovat, aby vznikly výše popsané výstupy projektu. Odpovídají na otázku JAK a určují se hlavní skupiny činností, bez kterých by nebylo možné výstupy projektu zajistit a dodat. Jednotlivými úkoly, časovým rozvržením, určením nákladů a jmenování odpovědných osob se zabývá projektová fáze. Do stromu cílů se vypisují odpovědi do prvního sloupce tabulky (5).

Objektivně ověřitelné ukazatele stanovují k přínosu, projektovému cíli a výstupu alespoň jeden indikátor, který prokáže, že složek trojimperativu bylo dosaženo. Je třeba stanovit takové ukazatele, které skutečně prokáží dosažení cílů a výstupů. Pro stanovení indikátorů je dobrou pomůckou trojimperativ, tedy že by každý ukazatel měl zahrnovat konkrétní údaj týkající se množství, kvality a času. Pokud nelze OOU definovat, je třeba pokusit se změnit formulaci cíle. Tyto indikátory se hodnotí až po skončení projektu (5).

Objektivně ověřitelné ukazatele se na úrovni aktivit nevyplňují, jelikož jejich úspěšnou realizaci potvrzují zrealizované výstupy. Místo nich se uvádí vstupy (zdroje), které jsou velmi důležité pro zabezpečení činností projektu (např. finanční prostředky, počty lidí, materiál atp.). Nejlepší variantou je uvádění vstupů přepočítaných na peníze, jejichž součtem získáme hrubý nástin prvotních nákladů projektu (5).

Zdroje informací k ověření uvádí, jak budou ukazatele definované v OOU ověřeny. Zda byly jednotlivé indikátory naplněny ukazuje popis prostředků a metod. Obsahují informace o tom, kdo je zodpovědný za ověření a do kdy musí být ukazatel ověřen, jak bude dokumentován a s jakými náklady. Je nutné mít stanoven alespoň jeden zdroj informací k ověření ke každému OOU (5).

Úroveň aktivit se v ZIO opět nevyplňují, místo toho se definuje časový rámec, který lze zpracovat na úrovni jednotlivých činností. Jelikož se nacházíme v předprojektové fázi, je lepší popsat chronologii projektu formou milníků (5).

Předpoklady a rizika se vyjmenovávají na jednotlivých úrovních stromu cílů, na které je nutno upozornit, jelikož je na nich úspěšná realizace projektu bezprostředně závislá. V případě předpokladů se jedná o vnější podmínky a u rizik se uvádí nejvýznamnější hrozby, které je nutné při plánování a realizaci projektu mít na zřeteli. Je možno využívat i výsledků studie příležitostí, např. SWOT analýzy (5).

Na úrovni hlavního cíle se předpoklady a rizika nevyplňují, místo toho se v některých formách přidává pátý řádek, v němž se uvádí předběžné podmínky projektu. Bez splnění těchto podmínek není možné začít realizaci (5).

2.4 Zahájení

Touto fází začíná projektová fáze, která zahrnuje vlastní realizaci projektu od plánování po samotné zavedení. Na konci této fáze je ideálně projekt dokončen. Cíl projektu je naplněn a zákazníkovi se předalo vše, co bylo dohodnuto. Fáze se dělí na zahájení projektu, plánování, vlastní realizaci a ukončení projektu (4, s. 80).

2.4.1 Kritéria úspěchu

Stanovení kritérií úspěšnosti neboli kvality je důležitou součástí zahájení projektu, které nám umožní posoudit, zda projekt uspěl a splnil své zadání nebo ne. Hlavním požadavkem je srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. U každého nového projektu by měla být kritéria znovu stanovena, zhodnocena, analyzována a komunikována. Kritéria kvality se mohou v průběhu projektu upravovat dle aktuálních podmínek a schválených změn (6, s. 107).

Projekt lze obecně považovat za úspěšný pokud:

- výsledný produkt projektu je funkční v zadaných parametrech,
- požadavky zákazníka jsou splněny (dle stanovených kritérií),
- výstupní produkt projektu je na trhu včas,
- výstupní produkt je v plánované jakosti a ceně,
- předpokládaná návratnost vložených prostředků je dosahována,
- vliv na životní prostředí a okolí obecně je v normě atd. (6, s. 108).

Za tvrdá kritéria úspěchu je obvykle označován výše uvedený výčet. Kritéria se vyznačují zcela objektivně, číselným stanoveným parametrem, který jde poměrně snadno změřit. Správně formulovaná tvrdá kritéria úspěchu jsou např. vyvinutý produkt neváží více než 1,2 kg, závěrečný test splní minimálně 75 % účastníků kurzu, náklady na výrobu nepřekročí 12 Kč/ks (6, s. 108).

Pro úspěšnost projektu jsou důležitá i měkká kritéria úspěchu např. spokojený zákazník/zadavatel, spokojenost sponzora projektu, motivace projektového týmu apod. Měkká kritéria jsou subjektivní povahy a je poměrně obtížné je exaktně změřit. Ve většině případů nezbude nic jiného, než provést nějakou formu zpětné vazby např. dotazníkem. V dnešní době jsou měkké faktory úspěchu velmi důležité (6, s. 108).

2.4.2 Projektová zakládací listina

Projektová zakládací listina je dokument obsahující definici cíle projektu, vymezení základních hranic projektu v požadovaných výsledcích, financích, čase a předpokládaných zdrojích. V dokumentu je jmenován projektový manažer, případně i tým nebo alespoň jeho základ, který se nachází ve všech fázích projektu. Někdy jsou obsaženy i základní návrhy milníků (2, s. 279).

Jedná se v podstatě o zadání a hlavní mantinely pro úvodní práci manažera projektu a týmu. Předpokládá se další rozpracování a upřesnění informací v ní obsažených, včetně možnosti změn, zdali jsou opodstatněné. Ukázka zakládací listiny projektu viz příloha č. 1 (2, s. 279).

Tento dokument by měl obsahovat:

- o jaký projekt se jedná,
- kdo je pověřen jeho realizací,
- jaký je rozsah pravomocí,
- jaké jsou podmínky omezující kritéria realizace (1, s. 80).

2.4.3 Definování cílů

Každý projekt má své specifické cíle, které mají být jeho realizací splněny. Definice předmětu projektu je jedním z nejdůležitějších dokumentů, které provázejí projekt ve všech fázích jeho životního cyklu. Podle toho se na konci posuzuje, zda bylo jeho cílů dosaženo či nikoliv. Stanovení cílů již bylo popsáno v předešlé kapitole (1, s. 80).

2.5 Plánování

Nejdůležitější odpovědností projektového manažera je plánování, integrace a provádění plánů. Integrace plánovaných aktivit je nezbytná, protože každá funkční jednotka může rozvíjet jejich vlastní plánovací dokumentaci s malým ohledem na další funkční jednotky (7).

Obecně je plánování nejlépe popsáno jako funkce výběru cílů podniku a stanovení zásad, procedur a programů nezbytných pro jejich dosažení. Plánování v projektovém prostředí může být definováno jako prostředí, kterým se stanoví předem postup v rámci očekávání. Určí se hlavní milníky. Pokud je projektový manažer nemůže uskutečnit, nebo jsou chápány jako nerealistické, musí nalézt alternativy, které mohou být přesunuty do milníku. Projektový manažer je klíčem úspěchu projektového plánování, které musí být systematické, flexibilní, disciplinované a multifunkční (8, s. 411 – 412).

2.5.1 Hierarchická struktura prací WBS

Jedná se o hierarchický rozklad cíle projektu (Work Breakdown Structure, WBS) na jednotlivé komponenty, které se rozpadají až na úroveň jednotlivých úkolů jako pracovního balíku. Tato metoda je nejčastěji zobrazována ve formě stromu. Pracovní úkoly jsou identifikovatelné s osobami, zaměstnáním nebo číslem rozpočtu a týkají se skutečně odvedené práce. Pracovní balík se nejčastěji vyskytuje na páté úrovni (9, s. 59 – 60).

Název projektu nebo kontraktu se nachází na úrovni první. Na úrovni druhé se vyskytuje subsystém hlavního projektu, na třetí úrovni je úkol, dále dílčí úkol na čtvrté úrovni, pracovní balík na páté a komponenty na šesté (9, s. 61 – 62).



Obr. 2: Grafický formát WBS (Zdroj 9, s. 61)

2.5.2 Hierarchická organizační struktura OBS

Je to základní dokument, ve kterém je zobrazeno hierarchické uspořádání organizace projektu (Organizational Breakdown Structure, OBS). Zobrazuje organizační jednotky, které jsou zodpovědné za vypracování jednotlivých částí WBS. Toto uspořádání je dočasné a zohledňuje organizační strukturu trvalé organizace. Orientuje se na výhradní problém a může se v průběhu projektu měnit dle potřeby (4, s. 115).

V OBS se definují všechny důležité projektové role, jako například zadavatel projektu, manažer projektu, sponzor neboli garant projektu, projektový nebo realizační tým a tak dále. Tento výčet rolí usnadňuje manažerovi orientaci v osobách zapojených do projektu a usnadňuje jeho řízení (4, s. 116 – 119).

2.5.3 Milníky projektu

Jsou to významné události v průběhu projektu, které měří jeho rozpracovanost, bod kontroly, bod přijetí rozhodnutí nebo bod přejímky. Milník má v harmonogramu obvykle nulovou dobu trvání (4, s. 125).

Milník představuje událost nebo podmínku, kdy je dokončena celá skupina k sobě se vztahujících úkolů nebo etap projektu. Pomáhají tedy organizovat úkoly do logických skupin nebo posloupností a mohou se také používat ke sledování pokroku. Pokud jsou dokončeny k sobě se vztahující úkoly tak se dosáhne projektového milníku (10, s. 83).

2.5.4 Analýza rizik

Nežijeme v ideálním světě, a tudíž nemůžeme počítat, že vše půjde dle plánu. Riziko je chápáno jako možnost utrpět určitou ztrátu. Může nám ovlivnit projekt, a to jak negativně, tak i pozitivně (1, s. 267).

Mezi první kroky při snižování rizik je jejich analýza, která je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu (závažnosti) (11. s. 93).

Autorem metody RIPRAN je doc. Ing. B. Lacko, CSc, tato metoda pokrývá téměř celý proces řízení rizik, je jednoduchá a komplexní. Její princip spočívá ve vytvoření tabulky viz níže (5).

Hledají se dvojice hrozba – scénář, kde hrozba je jen jedna a může obsahovat více scénářů. Ke každé dvojici dále určujeme pravděpodobnost a dopad. Hodnota rizika se vypočítá jako pravděpodobnost krát dopad. Poté se navrhne způsob ošetření, zodpovědnost a vyhodnotí se celková rizikovost projektu. S tabulkou se pracuje v průběhu celého projektu, rizika se monitorují a ověřují, zda jsou údaje stále platné (5).

Tab. 2: Příklad možné podoby registru rizik (Zdroj 2, s. 89)

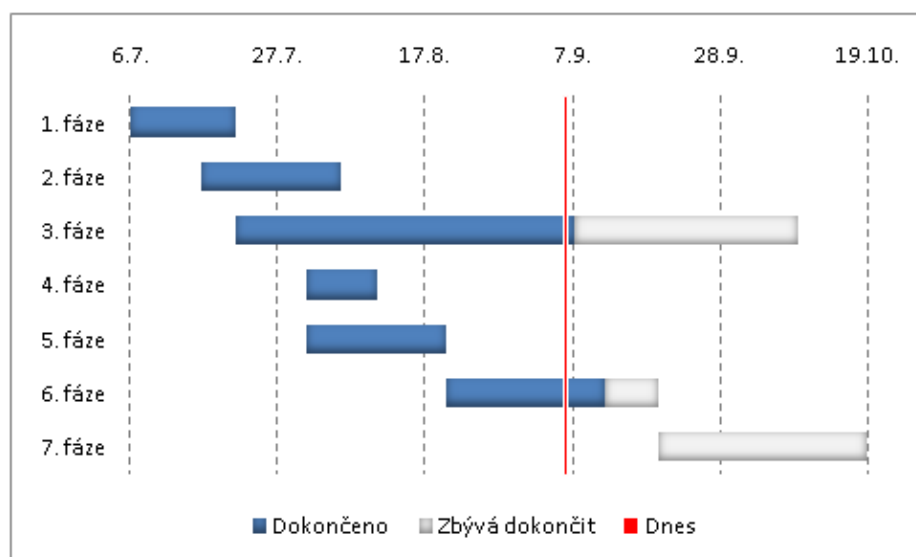
Registr rizik projektu:		Zpracováno dne:			Zpracoval:		
Hrozba	Scénář	Pravdě- podobnost	Dopad	Hodnota	Opatření	Hodnota	Vlastník
xxx	yyy	0,6	1 mil.	0,6 mil.	...	0,05 mil.	x
...	...	0,2	0,1 mil.	0,02 mil.	akceptace	0,02 mil.	y
					Celkem	X mil.	

Čím více kvalitních informací má projektový manažer, tím snadněji může rizika snížit nebo se na ně připravit (1, s. 267).

Existují 4 strategie pro rizika, a to vyhnoutí se (nalezení jiného řešení dané situace), přenesení (přesměrování dopadu), zmírnění (snaha oslabit riziko) a akceptace, kdy riziko přijmeme (5).

2.5.5 Ganttovy diagramy

Tyto lineární či úsečkové diagramy znázorňují jednoduché časové průběhy několika činností, které často probíhají i současně a mohou tak zkracovat délku trvání celého projektu. Základní princip této metody spočívá v rozložení všech aktivit a milníků projektu v čase. Na jednom řádku se vyskytuje vždy jen jedna aktivita či milník a jejichž průběh se znázorní grafickou úsečkou. Svislá osa v diagramu značí seznam činností a dalších dílčích prvků. Na vodorovné ose je uvedena časová osa. Pořadí činností svislé osy není důležité, avšak je vhodné začít od aktivit, které mohou být započaty ihned na začátku projektu (4, s. 125 – 128).



Obr. 3: Ukázka Ganttova diagramu (Zdroj 4, s. 127)

2.5.6 Analýza zdrojů

Jedná se o prozkoumání zdrojů projektu v celém jeho plánovaném průběhu. Pomocí nastavených časových intervalů se počítá krokově. Nejprve činnosti ohodnotíme podle toho, kolik různých zdrojů spotřebují. V tabulce se definují zdroje, kde jsou uvedeny i základní informace o každém zdroji, jako je jeho název, typ, náklady a jednotky. Mezi základní typy zdrojů patří pracovní (zejména lidé) a materiálové zdroje (potřebný materiál, zařízení a infrastruktura) s výjimkou peněz, ty se mezi ně neřadí (4, s. 139).

2.5.7 Rozpočet projektu

Nedílnou součástí plánování je rozpočet projektu, který obsahuje všechny informace o čerpání zdrojů v jeho celkovém souhrnu, v rozpisu do detailních položek podle jednotlivých nákladových druhů projektu a v časovém fázování podle předpokladu postupného čerpání těchto zdrojů. Rozpočet je tedy nejdůležitější charakteristikou projektu a podkladem pro koordinaci všech činností a dílčích dodávek, které jsou součástí projektu a také pro kontrolu postupu vzhledem k jeho plánu (3, s. 159).

2.6 Realizace

Pokud se schválí plán řízení projektu, projekt přechází do realizační fáze řízení. K usnadnění přechodu od plánování k realizaci lze na začátku fáze zorganizovat slavnostní setkání pro zahájení prací na projektu, kde se pozvou nebo alespoň informují zainteresované strany (4, s. 196).

2.6.1 Podávání zpráv o stavu projektu

Stanovuje se již při zahájení projektu v komunikačním plánu a pro efektivní podávání zpráv je potřeba určit, kdo je bude podávat, komu se budou sdělovat, jaký bude jejich obsah, jaká bude forma, kdy budou sděleny a jakým způsobem budou předávány (6, s. 252 – 253).

Podávání zpráv neboli report by měl obsahovat vždy tyto údaje:

- informace o stavu prací,
- posun projektu oproti poslední kontrole ve srovnání s plánem a poskytnout sumární přehled plnění činností,
- informace o průběhu prací,
- popis aktuálně vykonávaných úkolů a stavu jejich rozpracovanosti,
- informace o předpokládaném průběhu prací (4, s. 200).

Mimořádné události (např. zásadní problém, zajímavá příležitost apod.) nemohou čekat na termín pravidelného reportu, ale musí být hlášeny okamžitě. V opačném případě neměnný stav nemusí být hlášen, což šetří náklady i čas na podávání zpráv (4, s. 200).

2.6.2 Monitorování stavu projektu

Při řízení projektu se neustále porovnává plánovaný stav s jeho skutečným stavem a zjišťují se tak případné odchylky, při jejichž vzniku je možno navrhnout a provést potřebná opatření k jejich nápravě (4, s. 205).

Pro vyhodnocování stavu projektu existuje celá řada metod. Pro jednodušší nebo měkké projekty lze uvést například Procentuální nebo Milníkovou metodu. Při složitějších projektech investičního charakteru lze uvést metodu Řízení dosažené hodnoty (EVM - Earned Value Management) a Kritického řetězce (SSD – Structure – Status – Deviation). Tato práce bude porovnávat plán projektu se skutečným stavem bez použití zmíněných metod (4, s. 205).

2.6.3 Řízení změn

Vzhledem k neočekávaným událostem jsou změny v projektu nevyhnutelné. Někdy je nezbytné změnit i specifikaci či smluvní podmínky s dodavateli/zákazníky. Je tedy nutné změny sledovat a neustále porovnávat s původnímu záměry a cíli projektu, které se stanovili na začátku. Na daném projektu musí být všemi zainteresovanými stranami odsouhlasen proces řízení změn, který bude využíván v průběhu projektu (3, s. 225).

Je možné se dostat do dvou extrémů, a to ignorování změn na straně jedné a realizace všech změn na straně druhé. Ani jeden z těchto extrémů není vhodný, proto je dobré pracovat s nimi systematicky a zvažovat jejich dopady (2, s. 226).

Doporučení pro proces řízení změn je následovný:

1. návrh změny/požadavek na změnu
2. zaregistrování návrhu
3. vyhodnocení dopadu změny
4. projednání a schválení či zamítnutí změny
5. provedení změny
6. dokumentace o změně
7. vyhodnocení stavu změny (4, s. 225).

Realizace změn většinou zvyšuje náklady na projekt, proto je potřeba snižovat jejich počet a zmenšovat negativní dopady změn (4, s. 226).

2.7 Ukončení projektu

Jestliže jsou předány a akceptovány všechny výstupy dle platného plánu řízení projektu a vlastník projektu či zákazník nemají další relevantní požadavky, může být projekt řádně ukončen (6, s. 297 – 298).

Zpracovává se závěrečná zpráva o projektu, ve které je souhrn zkušeností z realizace a případná doporučení pro další projekty, poté je následně možné projekt uzavřít, tedy rozpustit projektový tým a ukončit veškeré procesy projektu. Příklad podoby zprávy o ukončení projektu viz příloha č. 2 (6, s. 297 – 298).

2.8 Poprojektová fáze

Nastává po předání všech výstupů a ukončení projektu. Zhodnotí se, zda byl projekt úspěšný a provede se analýza. Obsahem je udržení těchto výstupů a zpracování návrhů pro budoucí projekty (4, s. 256).

2.9 MS Project

Microsoft Project je nástroj sloužící k podpoře projektového řízení, správu úkolů, zdrojů a zjišťování aktuálního stavu projektu. Poskytuje různé výstupy jako například histogram zdrojů, Ganttův diagram, kalendář, časovou osu atd. (12, s. 9).

MS Project je aplikace určená pro profesionální projektové manažery k řízení a vedení jejich projektů či týmů, a to jak na plánování a řízení projektů, sledování termínů, přiřazování zdrojů i jejich využití. Lze zde provést výpočet kritické cesty a zobrazení různých pohledů na projekt (12, s. 16).

2.10 Daily meeting

SCRUM je jednou z metod agilního vývoje, která zahrnuje tzv. daily meetingy neboli denní meetingy, jejichž úkolem je zajistit informovanost všech členů týmu. Druhým cílem je zjištění včasné identifikace a následné řešení problémů, které se mohou vyskytnout při projektu (13, s. 112).

Setkání jsou charakteristická tím, že se koná v pravidelných časových intervalech s dobou trvání 10 – 15 minut na stejném místě, kde se diskutuje o dokončených aktivitách, jaké další kroky budou následovat a případně řešení možných problémů. Konání těchto setkání by se mělo konat v otevřené a klidné atmosféře (13, s. 112 – 113).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného stavu projektu Pořádání workshopů ve společnosti IBM Global Services Delivery Centre Czech Republic. Nejdříve jsou uvedeny základní informace o společnosti, jako je předmět podnikání a účel vzniku projektu. Následně bude popsány jednotlivé fáze projektu.

3.1 Informace o společnosti

Název: IBM Global Services Delivery Centre Czech Republic, s.r.o. (dále jen IBM GSDC)

Sídlo: Technická 2995/21, 616 00 Brno – Královo Pole

Mezi hlavní činnosti společnosti v současnosti patří vývoj a prodej počítačového softwaru, hardwaru a desítky služeb. Převažující činností je poskytování širokého spektra vzdálených outsourcingových služeb v oblasti informačních technologií zákazníkům IBM v mnoha zemích světa. V roce 2015 se IBM GSDC zaměřovala na vývoj inovací v rámci těchto služeb. Jedná se především o cloudová řešení, analytické nástroje, zabezpečení a mobilní technologie (14, s. 4).

V roce 2015 byla navázána intenzivnější spolupráce s univerzitami a s jejich studenty, což ukazuje nárůst stážových pozic o trojnásobek, než v roce 2014. Došlo i k úměrnému zvýšení počtu zaměstnaných studentů, kteří byli přijati ze stážového programu. Počet předmětů a přednášek vyučovaných na univerzitní půdě experty z IBM GSDC také vzrostl oproti roku 2014 (14, s. 4).

Díky cíleným aktivitám se podařilo navýšit zapojení v oblasti dobrovolnictví. V roce 2015 se IBM GSDC podílelo na více než 50 projektech s neziskovými organizacemi. Celková populace pracovníků v roce 2015 činila 3877 lidí. V dnešní době se počet zaměstnanců blíží 4000, tudíž se jedná o velký podnik. K hlavním zájmům se řadí zabezpečení pracovního prostředí a programy pro ochranu životního prostředí. Ve všech pobočkách IBM ve kterémkoliv státě světa je tato politika vytvářena celosvětově a je vyžadována a dodržována (14, s. 4).

3.1.1 Účel vzniku projektu

Projekt vznikl na základě stáže vypsané IBM GSDC na pozici Projektového manažera juniora v oblasti dobrovolnictví. Téma se vybíralo z Aktivit Kit, což je seznam témat s daným zadáním. Většinou se jednalo o workshopy nebo vzdělávací kurzy pro neziskové organizace. Na výběr bylo několik témat od marketingu až po IT oblast. Pro tento projekt se vybralo téma Projektového managementu, jehož zadáním bylo uspořádat workshop pro neziskové organizace, vytvořit prezentaci a zahrnout i praktická cvičení.

3.2 Stanovení cílů

Cíl byl částečně zahrnut v zadání projektu, a to uspořádat workshopy pro neziskové organizace, vytvořit prezentaci a zahrnout i praktická cvičení. Cíl byl doplněn o zajištění účastníků v rozsahu 4–10 osob a občerstvení. Workshopy v českém jazyce proběhnou v rozmezí data 28.6. – 8.7. 2016 a budou trvat 2-5 hodin.

3.3 Kritéria úspěchu

Kritéria úspěchu neboli kvality byla stanovena jako dosažení cíle projektu tak, že se každého workshopu zúčastní 4–10 účastníků, které se budou konat v časovém rozmezí 28. června – 8. července 2016 s přibližnou dobou trvání 2-5 hodin. Tato kritéria byla rozšířena o vyhodnocení zpětné vazby, která by měla být ze 70 % pozitivní. Výše uvedený výčet je kritériem tvrdým, které jsou tedy snadno měřitelné. Pro co nejlepší zhodnocení projektu byla zahrnuta i měkká kritéria jako je spokojenost zadavatele a sponzora projektu, dobrý pocit projektového týmu a manažera po uskutečnění projektů.

3.4 Projektová základací listina

Následující tabulka ukazuje projektovou základací listinu pro projekt Pořádání workshopů, která byla sepsána v projektové fázi, konkrétně v zahájení. Je nutno zahrnout potřebné náležitosti, které by měly obsahovat přínosy a cíl projektu, výstupy, časové ohraničení, stakeholdery atd. V době tvorby této listiny nebyl projektový tým znám.

Tab. 3: Základací listina projektu Pořádání workshopů (Vlastní zpracování)

Projektová základací listina			
Zpracoval:	Sabina Knotková	Datum:	15.04.2016
Název projektu:	Pořádání workshopů		
Přínosy:	spolupráce s neziskovými organizacemi, propagace IBM		
Cíl projektu:	uspořádání workshopů pro pokročilé a pro začátečníky		
Výstupy projektu:	dva workshopy s prezentací, účastí 4 – 10 osob v rozmezí data 28.6. – 8.7. 2016 s přibližnou dobou trvání 2-5 hodin, vyhodnocená zpětná vazba		
Plánované náklady:	1000 Kč, odhadovaný počet hodin 70		
Plánovaný termín zahájení:	15.04.2016	Plánovaný termín dokončení:	15.07.2016
Hlavní milníky:	11.5. 2016 projektový tým 12.5. 2016 seznam účastníků z neziskových organizací 6.6. 2016 vytvořená prezentace 1. – 5.6. 2016 workshopy 8.7. 2016 ukončení projektu		
Lokalizace projektu:	IBM GSDC Brno		
Kritéria úspěšnosti:	4 – 10 účastníků na každém workshopu, 70 % zpětné vazby bude pozitivní, zadavatel a sponzor bude spokojený		
Schválené výjimky:	změna plánu projektu		
Zadavatel projektu:	Martin Humpola, IBM GSDC Brno		
Sponzor projektu:	Kristýna Kadlecová, IBM GSDC Brno		
Manažer projektu:	Sabina Knotková		

3.5 Plán projektu

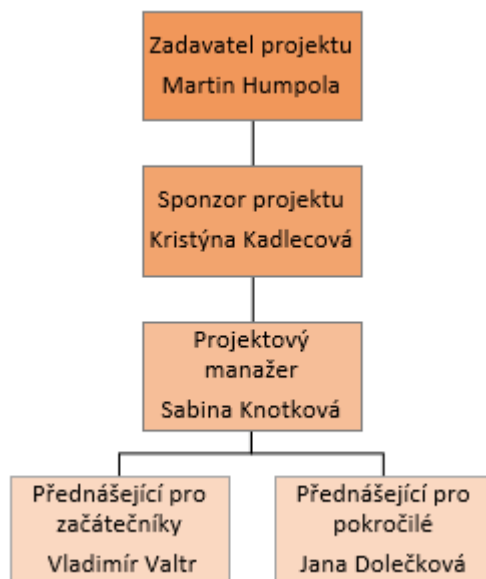
Plán patří mezi nejdůležitější odpovědnost projektového manažera v řízení. Proto se vytvořil jednoduchý a přehledný plán projektu, který byl schválen zadavatelem. Podle tohoto plánu se začal uskutečňovat projekt Pořádání workshopů.

Tab. 4: Plán projektu Pořádání workshopů (Vlastní zpracování)

Měsíc	Den	Pracovní hodiny	Aktivity
Duben	15.4.2016	2	Projektová základací listiny
	18.4.2016	2	Hledání neziskových organizací
	21.4.2016	2	Hledání neziskových organizací
	26.4.2016	2	Hledání neziskových organizací
	27.4.2016	4	Vytváření dotazníku
	29.4.2016	4	Vytváření dotazníku
Květen	4.5.2016	5	Vytváření dotazníku
	5.5.2016	1	Poslání dotazníku neziskovým organizacím
	6.5.2016	2	Hledání týmu
	9.5.2016	2	Hledání týmu
	11.5.2016	2	Hledání týmu
	12.5.2016	1	Vyhodnocení dotazníku
	16.5.2016	1	Vytváření prezentace
	23.5.2016	1	Vytváření prezentace
	26.5.2016	1	Zajištění místností
Červen	1.6.2016	1	Vytváření prezentace
	6.6.2016	1	Vytváření prezentace
	13.6.2016	1	Zajištění občerstvení
	16.6.2016	3	Vytváření zpětné vazby
	30.6.2016	2	Projektová kontrola
Červenec	1.7.2016	5	Workshop pro neziskové organizace
	4.7.2016	5	Workshop pro neziskové organizace
	7.7.2016	4	Zhodnocení projektu
	8.7.2016	2	Zhodnocení projektu
	8.7.2016	1	Uzavření projektu

3.6 Organizační struktura projektu – OBS

V organizační struktuře projektu je zobrazeno hierarchické uspořádání, které je dočasné a orientuje se výhradně na projekt. V následujícím obrázku jsou definovány všechny důležité role – jako je například zadavatel a sponzor projektu, manažer a realizační tým. Tento výčet usnadňuje řízení projektu manažerem a jeho orientaci v osobách zapojených do projektu



Obr. 4: Organizační struktura projektu Pořádání workshopů (Vlastní zpracování)

3.7 Milníky projektu

Mezi hlavní milníky projektu bylo zařazeno dosažení těchto aktivit:

- 11.5. 2016 projektový tým,
- 12.5. 2016 seznam účastníků z neziskových organizací,
- 6.6. 2016 vytvořená prezentace,
- 1. a 4.6. 2016 workshopy,
- 8.7. 2016 ukončení projektu.

3.8 Analýza rizik

Následující tabulka uvádí analýzu rizik, která by mohla při projektu nastat. Pro analýzu byla zvolena kombinace kvantitativního a kvalitativního hodnocení rizik, a to z toho důvodu, že hodnotu rizika vyjadřuje číslo, které je každým jedincem posuzována subjektivně.

Tab. 5: Rizika projektu Pořádání workshopů (Vlastní zpracování)

Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnot a rizika	Opatření
přihlášení účastníci nepřijdou	nesplnění cíle projektu	0,8	5	4	potvrzení účasti
zrušení rezervace místnost	nespokojenost účastníků = špatná propagace	0,4	3	1,2	rezervace další místnost
onemocní prezentující	nespokojenost účastníků, nemá kdo přednášet	0,5	2	1	2 prezentující
data projektor nebude fungovat	nespokojenost účastníků = špatná propagace	0,3	3	0,9	vyzkoušet funkčnost
účastníci nepřijdou včas	nespokojenost účastníků, kteří musí čekat na opozdilce	0,6	3	1,8	žádné

Tab. 6: Převodní tabulka dopadu na projekt (Vlastní zpracování)

Dopad na projekt	Charakteristika
1	žádný dopad na projekt
2	zanedbatelný dopad na projekt
3	střední dopad na projekt
4	velký dopad na projekt
5	existenční dopad na projekt

Pro jednoznačné posouzení projektu, byla vytvořena převodová tabulka pro hodnotu rizika, ze které bude zjištěna rizikovost projektu.

Tab. 7: Převodová tabulka hodnoty rizikovosti projektu (Vlastní zpracování)

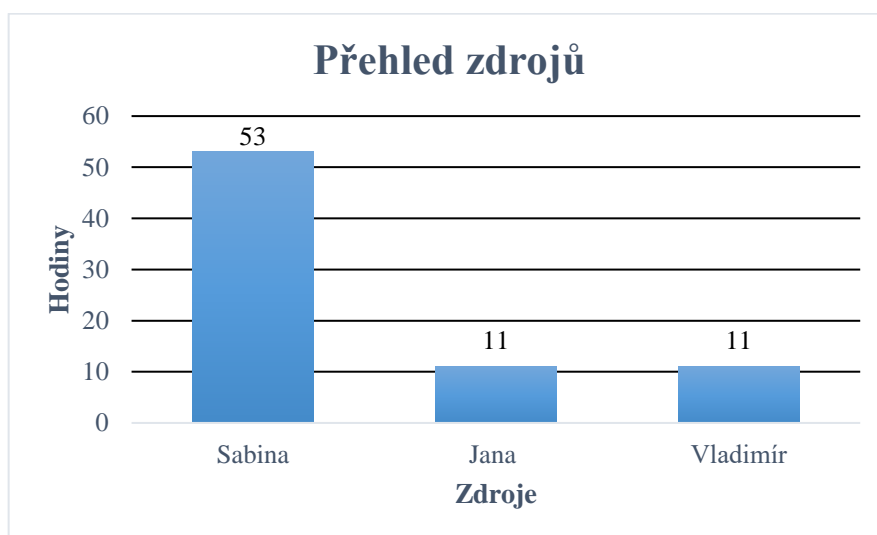
Interval hodnoty rizika	Charakteristika rizikovosti
0 – 1	projekt není rizikový
1,1 – 2	projekt je málo rizikový
2,1 – 3	projekt je středně rizikový
3,1 – 4	projekt je vysoce rizikový
4,1 – 5	projekt je velmi rizikový

Z uvedené analýzy rizik vyplývá, že projekt je málo rizikový, poněvadž součet hodnoty rizik a vydělením jejich počtem se projekt nachází v intervalu od 1,1 – 2.

3.9 Analýza zdrojů

Hlavními zdroji tohoto projektu jsou Sabina Knotková jako projektový manažer, Vladimír Valtr jako přednášející pro začátečníky a Jana Dolečková jako přednášející pro pokročilé. Přednášející vytvářeli prezentaci, účastnili se workshopů a zhodnocení projektu. Projektový manažer vykonával všechny aktivity uvedené v plánu projektu až na vytváření prezentace.

Na projektu se aktivně podílel pan Martin Humpola – zadavatel projektu, který fungoval i jako poradce, dále paní Kristýna Kadlecová jako sponzor projektu a také jako poradce.



Graf 1: Přehled zdrojů a jejich odpracovaných hodin v projektu (Vlastní zpracování)

3.10 Rozpočet projektu

Jelikož se projekt uskutečnil v dobrovolnické oblasti, tak byl rozpočet vyhrazen pouze na občerstvení, a to ve výši 1000 Kč pro oba workshopy.

Projekt lze také vyčíslit v čistých odpracovaných hodinách. Celková čistá doba trvání projektu byla 57 hodin, kdy prvotní odhadovaný počet byl stanoven na 70 hodin. Jednotlivé aktivity a jejich doby trvání jsou zobrazeny v následující tabulce.



Graf 2: Přehled aktivit a jejich dob trvání (Vlastní zpracování)

3.11 Realizace

Dobrovolníci v IBM GSDC se v roce 2016 zaměřili na neziskové organizace z oblastí vzdělávání, environmentu a péče o zdraví. První aktivitou projektu bylo vyhledávání organizací, zaměřených na jednu z těchto oblastí, sídlících v Brně. Bylo vyhledáno 17 neziskových organizací, které splňovaly podmínky možné účasti na workshopech.

Pro oslovení neziskových organizací (dále jen NO) se zvolila forma emailu s odkazem na dotazník, který vedl ke zlepšení kvality workshopů. Z dotazníku bylo zjištěno, jakými tématy projektového managementu se chtějí NO především zabývat. E-mail s odkazem na dotazník (viz příloha č. 4) byl zaslán NO 5. května 2016 a byl stanoven jeden týden na jeho vyplnění, tedy do 12. května 2016.

Následovalo hledání česky mluvících přednášejících, kteří pracují na pozicích Projektových Manažerů s dlouholetými zkušenostmi v projektovém managementu. S přednášejícími se domluvil pevný termín konání workshopů - 29. června 2016 pro pokročilé a 1. července 2016 pro začátečníky. Přibližná doba trvání workshopů byla stanovena na tři hodiny. Prezентující měli za úkol vytvořit prezentaci, která bude rozdělena na 4 části – definování, plánování, řízení a uzavírání projektů. Na konci každé části byl zařazen úkol pro účastníky, kteří si prakticky vyzkoušeli odpřednášenou teoretickou část. Prezentace byla přizpůsobena také požadavkům účastníků, které uvedli v dotazníku.

Když byly již známy termíny konání workshopů a počet účastníků, mohla následovat aktivita rezervace místnosti a zajištění občerstvení. Místnosti byly zarezervovány na 5 hodin od doby začátku workshopů. Občerstvení se zajistilo přes společnost Eurest, která má svou prodejnu i v IBM GSDC. Objednaly se croissanty, perlivé, jemně perlivé vody a káva, jejichž celkové náklady stály 722 Kč. (celková cena občerstvení)

Pro možné výsledné vyhodnocení projektu byla vytvořena zpětná vazba (viz příloha č. 6).

Dne 27. června 2016 se provedla projektová kontrola a to tak, že se zkontrolovala rezervace místnosti, občerstvení a potvrzení účastníků i přednášejících.

3.12 Podávání zpráv o stavu projektu

Zprávy o stavu projektu byly podávány téměř každý týden zadavateli i sponzorovi projektu, a to v rozsahu půl hodiny. Za celou dobu trvání projektu až po jeho ukončení trval reporting celkem 6 hodin.

Vzhledem k vytíženosti prezentujících docházelo ke schůzkám odděleně. Workshopy tedy probíraly pro začátečníky a pokročilé zvlášť. Byly zorganizovány meetingy s nepravidelným intervalem konáním, kde se především probíralo vytváření prezentace, co by měla obsahovat, zahrnutí i požadavků účastníků z vyplněných dotazníků. Nejvíce se využila e-mailová komunikace mezi projektovým manažerem a prezentujícími.

3.13 Monitorování stavu projektu

Projekt se průběžně porovnával s plánem, který byl stanoven v části plánování. Aktivita hledání týmu měla skončit 11. května, ale skončila až 2. června, jelikož se nedařilo nalézt projektový tým vzniklo prodlení 6 hodin. To zapříčinilo, že se aktivity opozdily o čtyři plánované dny. Bylo nutno vytvořit nový plán.

3.14 Řízení změn

V následující tabulce je zobrazena změna plánu, konkrétně v posunutí data konání činností. Vše probíhalo podle plánu až do data 31.5. 2016, dále pak měl projekt zpoždění. Příčinou posunutí plánu byla neschopnost nalézt projektový tým v předem stanoveném termínu.

Tab. 8: Změna plánu projektu Pořádání workshopů (Vlastní zpracování)

Měsíc	Den	Pracovní hodiny	Aktivity
Duben	15.4.2016	2	Projektová zakládací listiny
	18.4.2016	2	Hledání neziskových organizací
	21.4.2016	2	Hledání neziskových organizací
	26.4.2016	2	Hledání neziskových organizací
	27.4.2016	4	Vytváření dotazníku
	29.4.2016	4	Vytváření dotazníku
Květen	4.5.2016	5	Vytváření dotazníku
	5.5.2016	1	Poslání dotazníku neziskovým organizacím
	6.5.2016	2	Hledání týmu
	9.5.2016	2	Hledání týmu
	11.5.2016	2	Hledání týmu
	16.5.2016	2	Hledání týmu
	30.5.2016	2	Hledání týmu
	31.5.2016	2	Změna plánu projektu
Červen	1.6.2016	1	Hledání týmu
	2.6.2016	1	Hledání týmu
	6.6.2016	1	Vytváření prezentace
	13.6.2016	1	Vytváření prezentace
	15.6.2016	1	Vytváření prezentace
	16.6.2016	2	Zajištění místnosti a občerstvení
	27.6.2016	1	Projektová kontrola
	29.6.2016	5	Workshop pro neziskové organizace – pokročilý
Červenec	1.7.2016	5	Workshop pro neziskové organizace – začátečníci
	4.7.2016	4	Zhodnocení projektu
	5.7.2016	2	Zhodnocení projektu
	7.7.2016	1	Uzavření projektu

Týden před konáním workshopů tedy 22. června byl zájemcům o workshop poslán e-mail o potvrzení své účasti na workshopu, buď pro začátečníky nebo pro pokročilé. Pro účastníky byl zaslán informační email, kde přesně se bude workshop konat a jak se dostat k budovám (náhled e-mailu je uveden v příloze č. 5).

3.15 Řízení rizik

Neziskové organizace byly vybírány z oblastí zabývajících se environmentem, péčí o zdraví a vzděláváním, jelikož to byly cílové skupiny, kterými se dobrovolnictví v IBM GSDC v roce 2016 ubíralo.

E-mail s dotazníkem byl odeslán necelé dva měsíce před konáním workshopů 5.5. 2016 ředitelům neziskových organizací, kteří vyplnili kontakt na možné účastníky. To bylo příčinou, že lidé z neziskových organizací na tento workshop zapomněli, a když bylo upřesněno datum konání workshopů, tak nepotvrdili svou účast. Mnoho potenciálních účastníků ani nevědělo, že se workshopy budou konat a že jsou uvedeni v dotazníku jako zájemci. Dopadem toho bylo, že ze 4 neziskových organizací, které vyplnili dotazník se ve skutečnosti zúčastnila workshopu jen jedna.

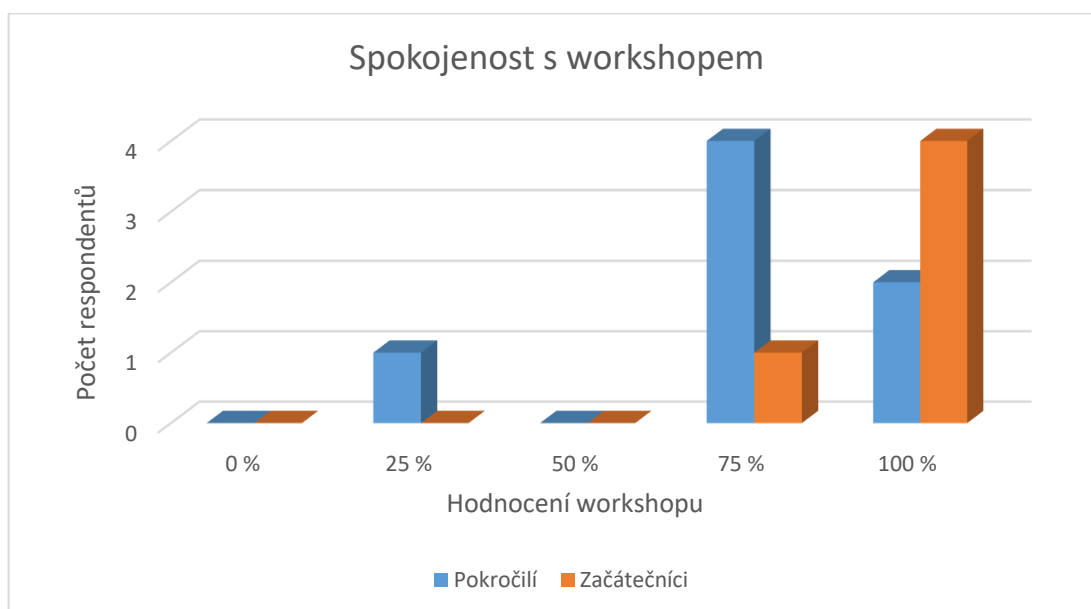
Již na začátku projektu byla domluvena spolupráce s dobrovolníkem v IBM GSDC, který dříve také působil v neziskové organizaci zabývající se vzděláváním, který domluvil účastníky z jeho dřívější působnosti. Byli mu zadány informace pro zájemce jako v dotazníku, na které jsme získali prostřednictvím něj odpověď. Jelikož se předpokládalo, že ne všichni přihlášení zájemci se dostaví byl domluven větší počet potenciálních účastníků, než bylo rozmezí 4 – 10 osob na jeden workshopu.

Naplnilo se i další riziko, a to takové, že účastníci nepřišli včas, jelikož byli ze stejné organizace, tak se hrozba nenaplnila a vše proběhlo bez větších komplikací.

3.16 Vyhodnocení zpětné vazby

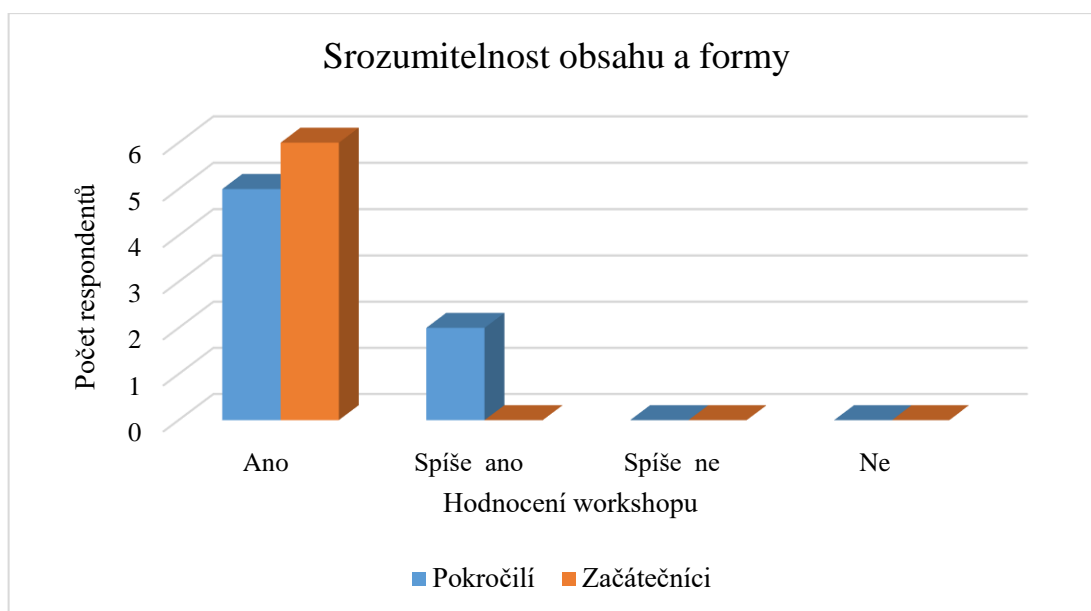
Následující grafy ukazují vyhodnocení zpětné vazby workshopů začátečníků i pokročilých. Jako pozitivní zpětnou vazbu uvažujeme:

- spokojenost s workshopem – alespoň 70 %
- srozumitelnost obsahu a formy – Ano a Spíše ano
- využití znalostí z workshopu při práci – alespoň 50 %
- znalost problematiky na začátku a na konci workshopu se bude lišit alespoň o 1 stupeň hodnocení v 70 % případů
- doporučení workshopu – Ano.



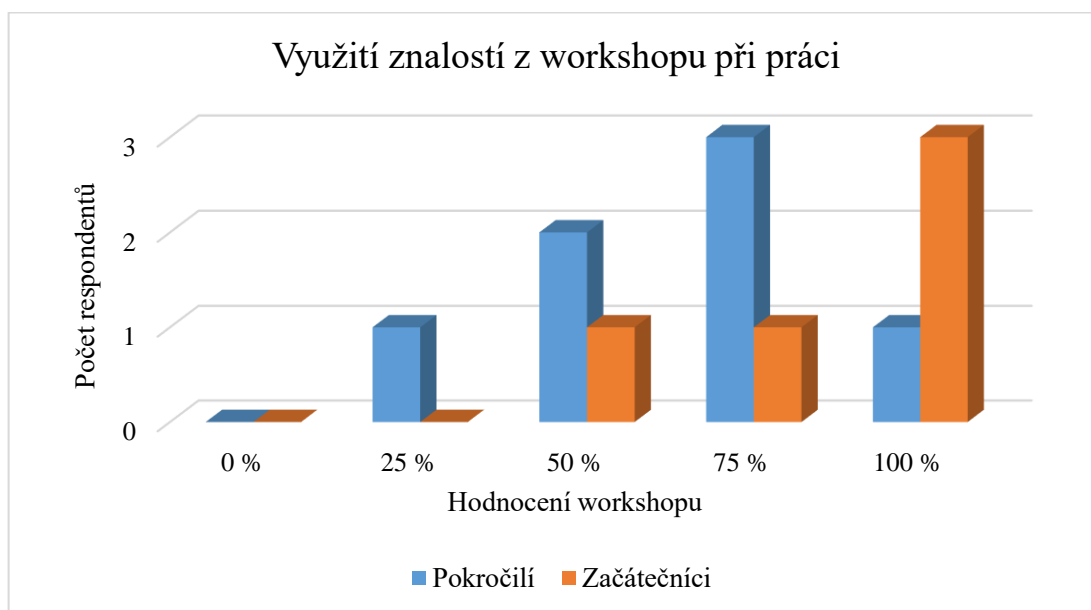
Graf 3: Spokojenost účastníků s workshopem (Vlastní zpracování)

Spokojenost s workshopy pro pokročilé a začátečníky splnila podmínky kritérií úspěchu, že 70 % zpětné vazby bude pozitivní, protože 88 % účastníků bylo spokojeno s workshopy.



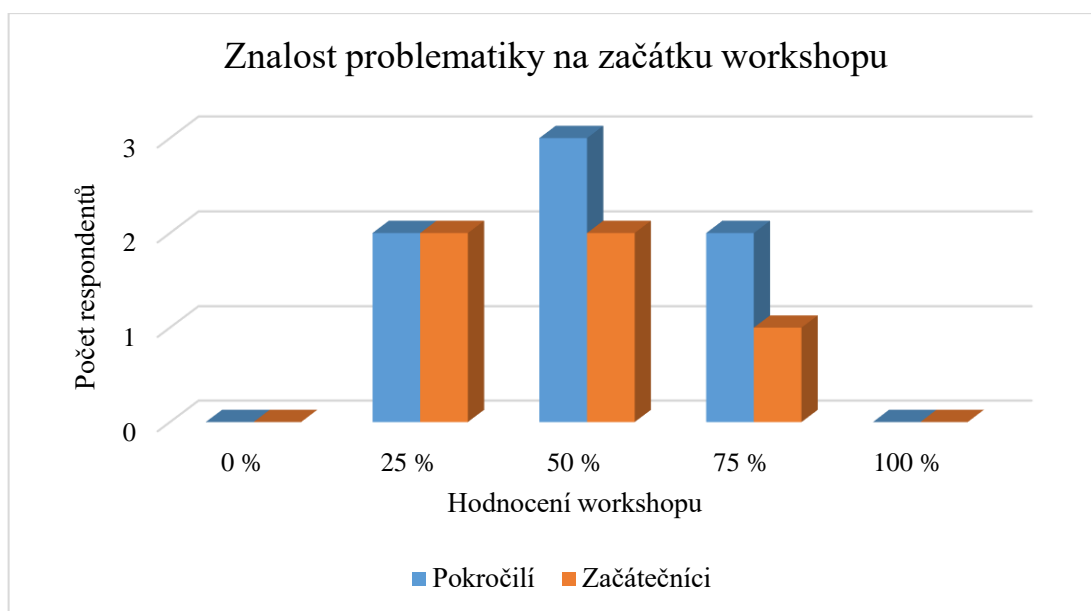
Graf 4: Srozumitelnost obsahu a formy workshopů účastníky (Vlastní zpracování)

V případě srozumitelnosti a obsahu workshopů se taktéž splnily podmínky kritérií úspěchu, u tohoto grafu je zpětná vazba ve 100 % pozitivní.

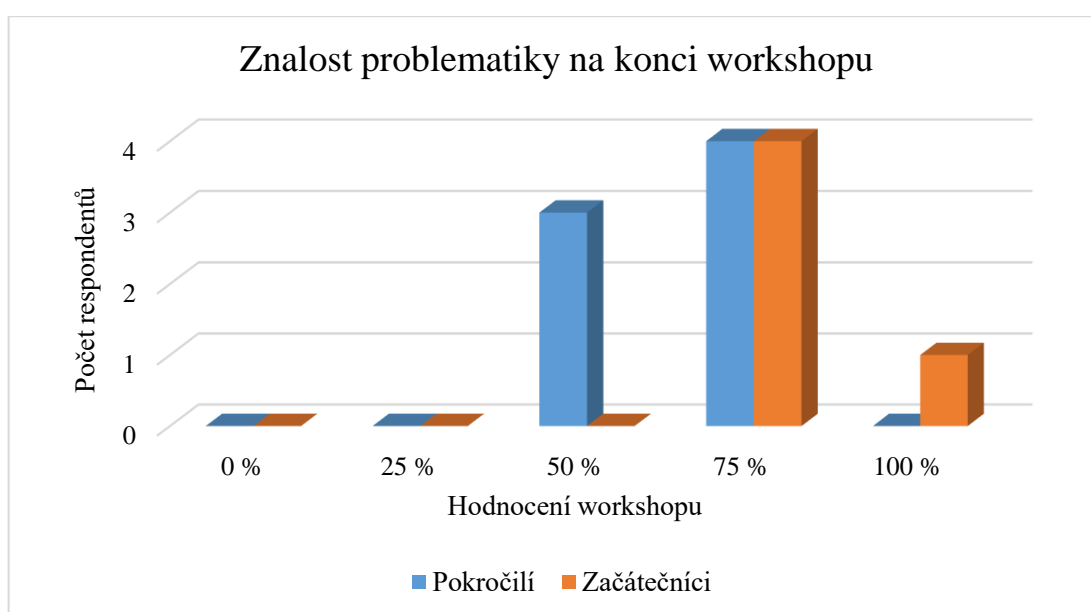


Graf 5: Využití znalostí účastníků workshopu při práci (Vlastní zpracování)

Znalosti z workshopu při práci využije 88 % účastníků, může se tedy opět hovořit o splnění kritérií.

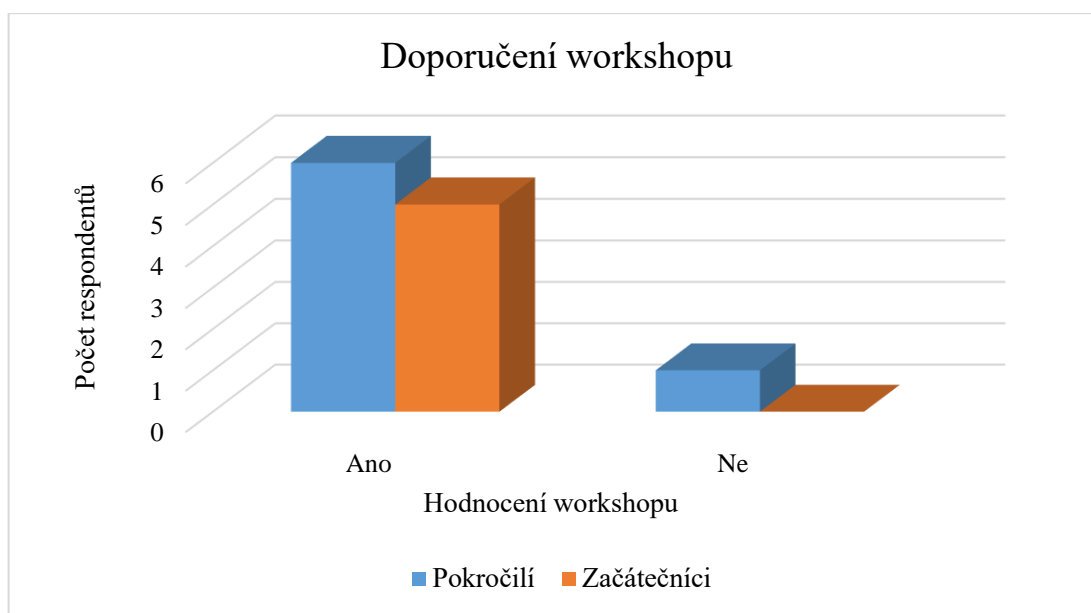


Graf 6: Znalost problematiky účastníků na začátku workshopu (Vlastní zpracování)



Graf 7: Znalost problematiky účastníků na konci workshopu (Vlastní zpracování)

Porovnání znalostí na začátku a na konci workshopu pro začátečníky i pokročilé opět splnilo podmínky pro úspěch. Čtyři respondenti odpověděli, že jejich dosavadní znalost problematiky před workshopem je 25 %, pět respondentů označilo svou znalost 50 % a zbylí tři účastníci 75 %. Po ukončení workshopu se znalost problematiky účastníků zvýšila na 50 % u třech respondentů, osm respondentů označilo 75% znalost a jeden respondent dokonce 100 %.



Graf 8: Doporučení workshopů účastníky (Vlastní zpracování)

Téměř všichni účastníci (88 %) by workshopy doporučili, takže je zde také pozitivní zpětná vazba.

Ze zpětné vazby se zjistilo, že projekt Pořádání workshopů měl pozitivní ohlasy. Byla naplněna všechna kritéria úspěchu a to taková, že se workshopu pro pokročilé zúčastnilo 7 osob a workshopu pro začátečníky 5 osob. Kritéria úspěchu byla stanovena na 4 – 10 účastníků. Termín konání byl v rozmezí od 28. června 2016 do 8. července 2016, workshopy se konaly 30. června a 1. července, tudíž v požadovaném rozmezí. Oba workshopy trvaly 3 hodiny, stanovený rozsah byl 2 – 5 hodin. Kritérium 70 % pozitivní zpětné vazby bylo splněno, což vedlo ke spokojenosti zadavatele, sponzora. Dobrý pocit z provedeného projektu měl manažer i jeho tým.

3.17 Ukončení projektu

Byla zpracována závěrečná zpráva o projektu obsahující například kritéria úspěšnosti a jejich výsledky a celkové vyhodnocení.

Tab. 9: Ukončovací listina projektu Pořádání workshopů (Vlastní zpracování)

Ukončovací listina projektu			
Zpracoval:	Sabina Knotková	Datum:	7.7.2016
Název projektu:	Pořádání workshopů		
Přínosy:	pomoc neziskovým organizacím, propagace IBM GSDC		
Cíl projektu:	uspořádání workshopů pro neziskové organizace		
Výstupy projektu:	workshop – další spolupráce s účastníky		
Kritéria úspěšnosti:	dva workshopy s účastí 4 – 10 osob v rozmezí data 28.6. – 8.7. 2016 s přibližnou dobou trvání 2-5 hodin, vyhodnocená zpětná vazba je ze 70 % pozitivní		
Skutečné výsledky:	na workshopech byly min. 4 osoby, hodnocení bylo více než 70 % kladné		
Vyhodnocení:	projekt byl úspěšný		

3.18 Poprojektová fáze

Na poprojektovou fázi navazují další části této bakalářské práce, jenž je zhodnocení projektu, návrhy a přínosy návrhů řešení.

Vznik a úspěšné ukončení projektu Pořádání workshopů dal podnět dobrovolníkům z IBM GSDC k pravidelnému opakování akce. Již byly uspořádány další workshopy na pomoc neziskovým organizacím v oblasti projektového managementu.

3.19 Zhodnocení projektu

Splnil se cíl i kritéria úspěchu, což vedlo ke zdárnému dokončení projektu. Ve fázi plánování byla provedena analýza rizik, z níž se uskutečnily dvě hrozby – přihlášení účastníci nepřijdou nebo nepřijdou včas. V prvním případě riziko nevyvolalo scénář, protože byli domluveni i zájemci skrze dobrovolníka v rámci společnosti IBM GSDC, takže se minimální počet účastníků naplnil i přes to, že z možných příchozích se workshopu zúčastnila jen jedna nezisková organizace. Druhá hrozba taktéž nezpůsobila scénář, neboť účastníci, kteří nepřijeli včas byly ze stejné NO, v konečném výsledku ani jedno z těchto rizik neovlivnilo cíl projektu.

Zvolená forma oslovení neziskových organizací pomocí e-mailu s odkazem na dotazník byla adekvátní a přiměřená, dotazník vyplnili jen zájemci o workshop. Pomocí něj se zjistily informace o úrovních jednotlivých účastníků – v jaké části projektového managementu se chtějí zlepšit, popis konkrétního problému či situace, které se vyskytly a jak je řešili. Informace byly využity při tvorbě prezentace a praktických cvičení.

Prezentace byla vytvořena vybranými prezentujícími, kteří mají již letité zkušenosti s projektovým řízením podložené jak teoretickými, tak i praktickými znalostmi. Prezentace byla výstižná a přehledná, obsahovala témata jako je definování, plánování, realizování a uzavírání, jež byly vždy zakončeny praktickým cvičením (například sepsáním projektové zakládací listiny, hierarchické uspořádání prací, řízení nákladů, kontrola kvality a předání výsledků apod.).

Rozpočet vyhrazený na občerstvení nebyl překročen, dokonce vznikla i úspora v hodnotě 278 Kč. Místnosti byly rezervovány dva týdny před konáním workshopů na dobu pěti hodin. Vyhodnocení zpětné vazby bylo pozitivní a účastníci si prohloubili znalosti o projektovém managementu.

Navrhovaným zlepšením je vytvoření dokumentů jako je logický rámec, hierarchická struktura prací a Ganttovy diagramy, ke kterým budou mít přístup všichni členové týmu v celém životním cyklu projektu. Dalším navrhovaným zlepšením je plán projektu (v jehož realizaci bylo nutné vypracovat změnu plánu), struktura i otázky v dotazníku a zavedení pravidelných meetingů se členy týmu.

4 NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Návrhová část této bakalářské práce se zaměřuje na zlepšení určitých fází projektu, jako je v předprojektové fázi logický rámec, v projektové fázi plánování a hierarchická struktura prací a Ganttův diagram, SCRUM meeting. Na závěr budou popsány přínosy jednotlivých návrhů řešení.

4.1 Logický rámec

Pomocí metody logického rámce se projekt hodnotí z hlediska vhodnosti a přiměřenosti vzhledem k řešení daného problému i z jeho proveditelnosti a trvalé udržitelnosti. Uplatnění logického rámce v projektu je důležité nejen v předprojektové fázi, ale také i pro jeho implementaci a hodnocení. Jeho charakteristickými znaky jsou jednoduchost, stručnost a jednoznačnost. Logický rámec charakterizuje kromě záměru a cíle také výstupy a hlavní skupiny činností projektu, kterých je zapotřebí k jejich dosažení. Jedná se tedy o stručný a přehledný dokument umožňující ucelený pohled na projekt. V následující tabulce č. 9 je zobrazeno použití logického rámce v projektu Pořádání workshopů.

Tab. 10: Logický rámec projektu Pořádání workshopů (Vlastní zpracování)

Název projektu:	Pořádání workshopů	Zodpovědný:	Sabina Knotková	Datum:	12.4.2016
	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace	
Přínosy	1. navázání spolupráce s neziskovými organizacemi 2. propagace IBM	1. z každé přihlášené organizace alespoň 1 zástupce byl vyškolen 2. 70 % zpětné vazby bude pozitivní	1. evidence účastníků na workshopu 2. vyhodnocená zpětná vazby je ze 70 % pozitivní	-----	
Cíl	1. uspořádání workshopů pro pokročilé a pro začátečníky	1.1. 4 – 10 účastníků 1.2. 2 místnosti 1.3. 2x občerstvení 1.4. 2 přednášející	1. projektová dokumentace	- úspěšný workshop - pozitivní ohlas na IBM	
Výstupy projektu	1. uskutečnění workshopů pro pokročilé a začátečníky 2. vytvoření prezentace 3. vyhodnocená zpětná vazba	1. termín konání workshopů 2. prezentace funguje 3. vyplněná zpětná vazba	1. domluvený termíny konání 2. zapnutá prezentace 3. vysbíraná vyplněná zpětná vazba	- úspěšný workshop - pozitivní zpětná vazba	
Hlavní skupiny činností		Zdroje	Hrubý časový rámec	- workshopy proběhly - prezentace funguje - zpětná vazba je vyplněná	
		občerstvení 1000 Kč	18.4. - 26.4. hledání neziskových organizací, 27.4. - 4.5. vytváření dotazníku, 5.5. odeslání dotazníku, 6.5. - 11.5. hledání týmu, 16.5. - 6.6. vytváření prezentace, 1.7. a 4.7. workshopy, 7.7. - 8.7. vyhodnocení dotazníku a prezentace výsledků týmu		
			Předběžné podmínky		
			prezentující i účastníci potvrdí účast		

Hlavní přínosy logického rámce jsou:

- pomáhá při návrhu projektu, jeho realizování i vyhodnocení
- stanovuje a specifikuje cíle
- přispívá k organizování činností
- identifikace základních předpokladů souvisejících s projektem
- stanovuje kritéria úspěšnosti
- stanovuje prvotní harmonogram projektu
- pomáhá definovat strategii projektu (4, s. 57).

4.2 Hierarchická struktura prací – WBS

Hierarchická struktura prací vyjadřuje rozpad cíle na jednotlivé komponenty, které se člení až na jednotlivé úkoly. Definuje, pokud možno, věcný rozsah celého projektu. Nejčastější zobrazení je ve formě stromu, který má na vrcholu právě jeden kořen, v případě tohoto projektu je to pořádání workshopů. Následně jsou definovány jednotlivé skupiny, ze kterých se projekt skládá. Následující rozklad zobrazuje možnou WBS pro projekt Pořádání workshopů.

1. Uspořádání dvou workshopů

1.1. Zajištění přednášejících

1.1.1. Výběr potenciálních přednášejících

1.1.1.1. Stanovení kritérií / požadavků na přednášející

1.1.1.2. Kontaktování First Line manažerů projektového oddělení

1.1.1.3. Výběr dvou přednášejících

1.1.2. Konečný výběr dvou přednášejících

1.2. Projektové řízení

1.2.1. Vytvoření zakládací projektové listiny

1.2.2. Vytvoření plánu

1.2.3. Analýza a řízení rizik

1.2.4. Realizace projektu

1.2.5. Monitoring projektu

1.2.6. Vyhodnocení projektu

1.2.7. Ukončení projektu

1.3. Zajištění účastníků

1.3.1. Výběr účastníků

- 1.3.1.1. Stanovení kritérií pro účastníky
- 1.3.1.2. Hledání účastníků
- 1.3.1.3. Oslovení vedení vybraných organizací
- 1.3.1.4. Sestavení seznamu všech přihlášených

1.3.2. Rozdělení účastníků do workshopu

- 1.3.2.1. Rozdělení přihlášených do workshopu dle pokročilosti
- 1.3.2.2. Informování o termínech workshopu
- 1.3.2.3. Vytvoření konečného seznamu účastníků po potvrzení účasti

1.4. Zajištění prezentace

- 1.4.1. Vytvoření prezentace
- 1.4.2. Schválení prezentace týmem

1.5. Zajištění zpětné vazby

- 1.5.1. Vytvoření dotazníku
 - 1.5.1.1. Stanovení kritérií zpětné vazby
 - 1.5.1.2. Formulace otázek zpětné vazby
- 1.5.2. Zajištění vyplnění dotazníku
 - 1.5.2.1. Vytisknutí dotazníku
 - 1.5.2.2. Zajištění vyplnění na závěr workshopu
- 1.5.3. Vyhodnocení zpětné vazby

1.6. Vytvoření dotazníku

- 1.6.1. Formulace dotazníku
- 1.6.2. Stanovení kritérií dotazníku

1.7. Zajištění místnosti a občerstvení

- 1.7.1. Rezervace místnosti
- 1.7.2. Zajištění občerstvení
 - 1.7.2.1. Výběr občerstvení
 - 1.7.2.2. Objednání a zaplacení občerstvení

1.8. Výběr termínu konání

- 1.8.1. Stanovení přibližného termínu konání
- 1.8.2. Potvrzení termínu přednášejícími

Výhodou WBS je jeho přehlednost, využití v průběhu celého životního cyklu projektu a rovněž poskytuje manažerovi proveditelný model projektu.

4.3 Plán projektu

Plánování projektu je soubor činností či aktivit, zaměřených na vytvoření cesty k dosažení cíle pomocí směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů. Sestaví se reálný časový rámec pro jednotlivé aktivity projektu, podle kterého se bude postupuje ve fázi realizace projektu. Navrhovaný plán je zobrazen v tabulce č. 10.

Tab. 11: Plán projektu (Vlastní zpracování)

Měsíc	Den	Pracovní hodiny	Aktivity
Duben	15.4.2016	4	Projektová základací listiny, plán projektu, rizika
	18.4.2016	2	Zajištění přednášejících
	21.4.2016	2	Zajištění přednášejících
	26.4.2016	2	Zajištění přednášejících
	29.4.2016	2	Dohoda o vytváření dotazníku a hledání NO
Květen	5.5.2016	2	Hledání neziskových organizací
	9.5.2016	2	Hledání neziskových organizací
	11.5.2016	2	Hledání neziskových organizací
	16.5.2016	3	Vytváření dotazníku
	18.5.2016	3	Vytváření dotazníku
	23.5.2016	1	Poslání dotazníku neziskovým organizacím
	26.5.2016	1	Vytváření prezentace
	30.5.2016	1	Vyhodnocení dotazníku – zajištění účastníků
Červen	2.6.2016	1	Vytváření prezentace
	6.6.2016	1	Vytváření prezentace
	13.6.2016	2	Zajištění místnosti a občerstvení
	16.6.2016	3	Vytváření zpětné vazby
	24.6.2016	1	Monitoring projektu
	29.6.2016	5	Workshop pro neziskové organizace – pokročilí
Červenec	1.7.2016	5	Workshop pro neziskové organizace – začátečníci
	4.7.2016	4	Vyhodnocení projektu
	5.7.2016	2	Vyhodnocení projektu
	7.7.2016	1	Uzavření projektu

Plán usnadňuje komunikaci o projektu s týmem a manažerovi napomáhá s řízením, jelikož zobrazuje přehled o tom, co je právě nutné udělat a co bude následovat díky uvedeným termínům u každé aktivity.

4.4 Reakce na dotazníkové šetření

Otázky v dotazníku, zjišťující informace o potenciálních účastnících workshopů, mohou být doplněny například o očekávání účastníků. Na úkor hodnocení vlastních znalostí dané problematiky by bylo vhodnější zjistit informace o absolvovaných kurzech o projektovém managementu, případně získané znalosti z odborné literatury. Následující otázka by směřovala k dosavadním zkušenostem s účastí na projektu nebo přímo s jeho řízením. V případě kladné odpovědi, je doporučeno vybrat z jejich pohledu nejnáročnější projekt a stručně jej popsat (délka trvání, počet zapojených osob, počet odpracovaných hodin, na jaké části projektu se podíleli a popsání řešení projektu).

Dotazník bude následně odeslán všem vedoucím pracovníkům vybraných neziskových organizací, jenž nominují potenciální zájemce o workshopy, kterým bude e-mailem odeslán dotazník pro vyplnění. V kopii e-mailů budou začleněni vedoucí pracovníci neziskových organizací pro jejich informovanost.

4.5 Ganttův diagram

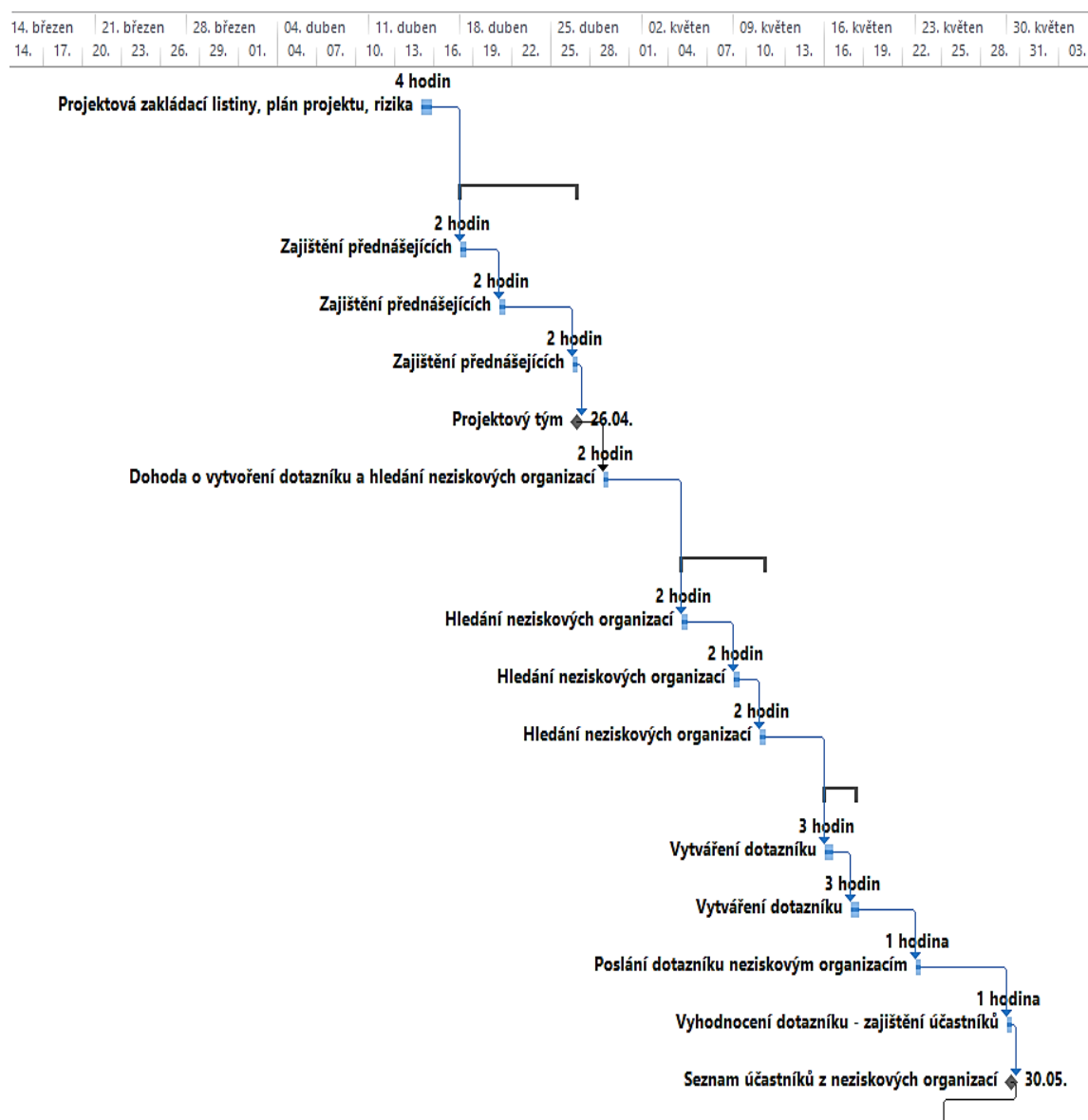
Ganttovy diagramy se využívají při řízení projektů a jsou znázorněny v grafické podobě zobrazující časové průběhy několika činností, které často probíhají i současně. Znázorňuje přehled všech úkolů s jejich dobou trvání, zahájení a dokončení. Ke každému úkolu jsou přiděleny zdroje a práce, jež charakterizují prvně osobu vykonávající daný úkol a dobu, kterou by měl přibližně trvat. V poslední řadě jsou zde uvedeny náklady, které budou v tomto případě nulové, neboť se jedná o dobrovolnickou sféru. Jediné náklady, s kterými můžeme počítat, jsou náklady na občerstvení. Ganttův diagram pro projekt Pořádání workshopů je zobrazen v tabulce č. 11 a na obrázcích č. 5 a 6.

Tab. 12: Úkoly v Ganttově diagramu (Vlastní zpracování)

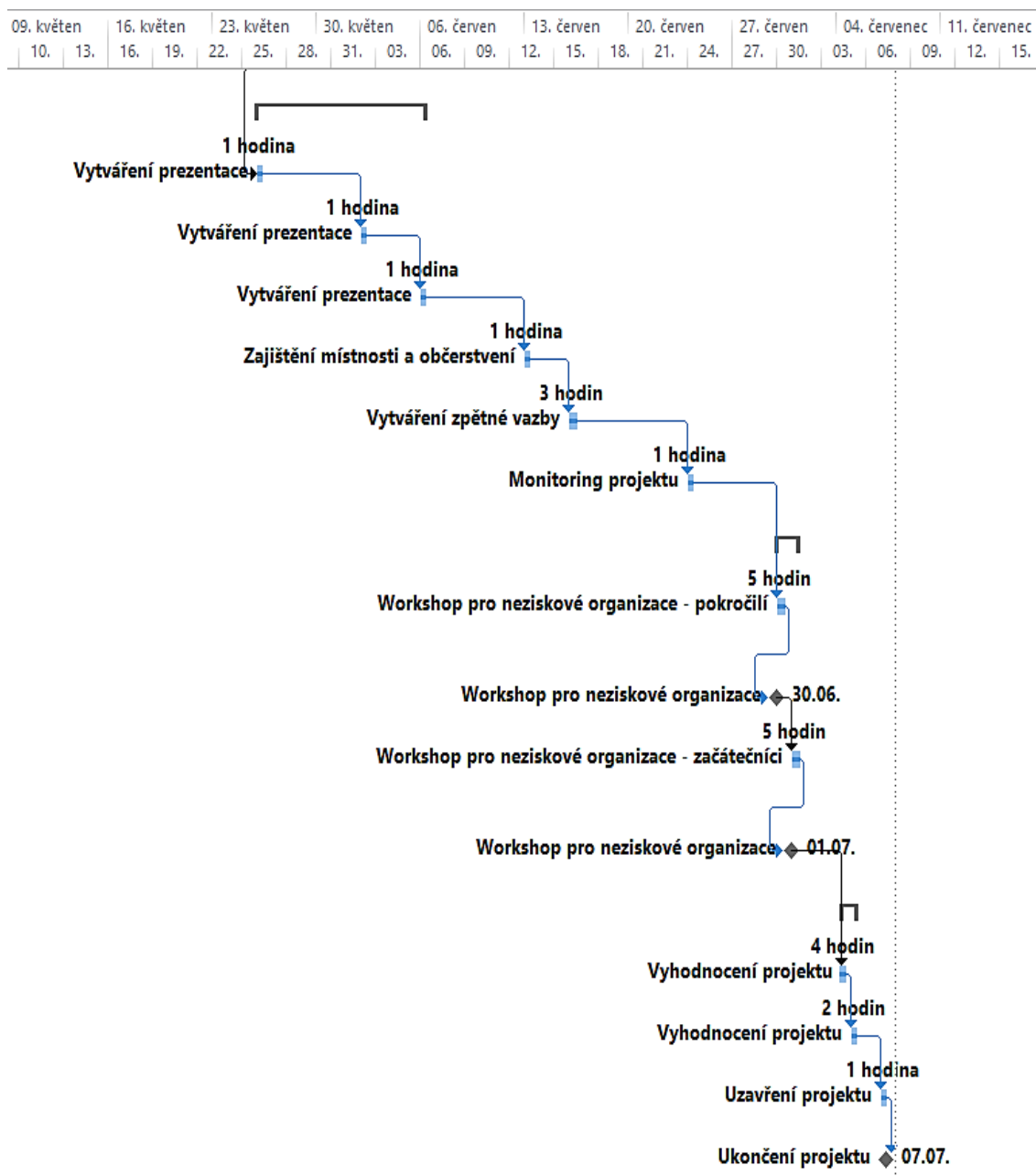
Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci	Názvy zdrojů	Práce	Náklady
Projektová základací listiny, plán projektu, rizika	0,5 dny	15.04. 16	15.04. 16		Sabina	4 hodin	0,00 Kč
Zajištění přednášejících	7 dny	18.04. 16	26.04. 16			6 hodin	0,00 Kč
Zajištění přednášejících	0,25 dny	18.04. 16	18.04. 16	1	Sabina	2 hodin	0,00 Kč
Zajištění přednášejících	0,25 dny	21.04. 16	21.04. 16	3	Sabina	2 hodin	0,00 Kč
Zajištění přednášejících	0,25 dny	26.04. 16	26.04. 16	4	Sabina	2 hodin	0,00 Kč
Projektový tým	0 dny	26.04. 16	26.04. 16	5	Sabina	0 hodin	0,00 Kč
Dohoda o vytvoření dotazníku a hledání neziskových organizací	0,08 dny	29.04. 16	29.04. 16	6	Jana; Sabina; Vladimír	2 hodin	0,00 Kč
Hledání neziskových organizací	4,25 dny	05.05. 16	11.05. 16			6 hodin	0,00 Kč
Hledání neziskových organizací	0,25 dny	05.05. 16	05.05. 16	7	Sabina	2 hodin	0,00 Kč
Hledání neziskových organizací	0,25 dny	09.05. 16	09.05. 16	9	Sabina	2 hodin	0,00 Kč
Hledání neziskových organizací	0,25 dny	11.05. 16	11.05. 16	10	Sabina	2 hodin	0,00 Kč
Vytváření dotazníku	2,38 dny	16.05. 16	18.05. 16			6 hodin	0,00 Kč
Vytváření dotazníku	0,38 dny	16.05. 16	16.05. 16	11	Sabina	3 hodin	0,00 Kč
Vytváření dotazníku	0,38 dny	18.05. 16	18.05. 16	13	Sabina	3 hodin	0,00 Kč
Poslání dotazníku neziskovým organizacím	0,13 dny	23.05. 16	23.05. 16	14	Sabina	1 hodina	0,00 Kč
Vyhodnocení dotazníku – zajištění účastníků	0,13 dny	30.05. 16	30.05. 16	15	Sabina	1 hodina	0,00 Kč
Seznam účastníků z neziskových organizací	0 dny	30.05. 16	30.05. 16	16	Sabina	0 hodin	0,00 Kč

Vytváření prezentace	7,06 dny	26.05. 16	06.06. 16			3 hodin	0,00 Kč
Vytváření prezentace	0,06 dny	26.05. 16	26.05. 16	17	Jana; Vladimír	1 hodina	0,00 Kč
Vytváření prezentace	0,06 dny	02.06. 16	02.06. 16	19	Jana; Vladimír	1 hodina	0,00 Kč
Vytváření prezentace	0,06 dny	06.06. 16	06.06. 16	20	Jana; Vladimír	1 hodina	0,00 Kč
Zajištění místnosti a občerstvení	0,13 dny	13.06. 16	13.06. 16	21	Sabina	1 hodina	1 000,00 Kč
Vytváření zpětné vazby	0,38 dny	16.06. 16	16.06. 16	22	Sabina	3 hodin	0,00 Kč
Monitoring projektu	0,04 dny	24.06. 16	24.06. 16	23	Jana; Sabina; Vladimír	1 hodina	0,00 Kč
Workshop pro neziskové organizace	2 dny	30.06. 16	01.07. 16			10 hodin	0,00 Kč
Workshop pro neziskové organizace – pokročilí	0,31 dny	30.06. 16	30.06. 16	24	Jana; Sabina	5 hodin	0,00 Kč
Workshop pro neziskové organizace	0 dny	30.06. 16	30.06. 16	26	Jana; Sabina	0 hodin	0,00 Kč
Workshop pro neziskové organizace – začátečníci	0,31 dny	01.07. 16	01.07. 16	27	Sabina; Vladimír	5 hodin	0,00 Kč
Workshop pro neziskové organizace	0 dny	01.07. 16	01.07. 16	28	Sabina; Vladimír	0 hodin	0,00 Kč
Vyhodnocení projektu	0,88 dny	04.07. 16	05.07. 16			6 hodin	0,00 Kč
Vyhodnocení projektu	0,5 dny	04.07. 16	04.07. 16	29	Sabina	4 hodin	0,00 Kč
Vyhodnocení projektu	0,08 dny	05.07. 16	05.07. 16	31	Jana; Sabina; Vladimír	2 hodin	0,00 Kč
Uzavření projektu	0,04 dny	07.07. 16	07.07. 16	32	Jana; Sabina; Vladimír	1 hodina	0,00 Kč
Ukončení projektu	0 dny	07.07. 16	07.07. 16	33	Sabina	0 hodin	0,00 Kč

Ganttův diagram byl vytvořen pomocí programu Microsoft Project 2016, který umožňuje zobrazit časovou posloupnost jednotlivých úkolů včetně všech zaznamenaných milníků projektu. Datum zahájení 15. dubna 2016 bylo odvozeno dle data vytvoření projektové základací listiny a ukončení projektu dle ukončovací listiny projektu odpovídá datu 7. července 2016. Následující Ganttův diagram byl z důvodu lepší rozlišovací schopnosti rozdělen do dvou částí.



Obr. 5: Ganttův diagram – část 1 (Vlastní zpracování)



Obr. 6: Ganttův diagram – část 2 (Vlastní zpracování)

Ganttův diagram je velmi srozumitelný a přehledný především pro projekty malého rozsahu. Umožňuje kontrolu projektu, definovat zodpovědné osoby, detailní přehled o projektu a jeho fázích, lze také identifikovat kritickou cestu (v projektu Pořádání workshopů nebylo nutné znázornění kritické cesty, neboť žádné úkoly neprobíhaly současně, tudíž je zobrazení na obrázcích č. 6 a 7 zároveň i kritickou cestou projektu). Microsoft Project podporuje sdílení dokumentu mezi členy týmu, tím pádem každý jednotlivec ví, v jaké fázi se projekt momentálně nachází a jaké činnosti zrovna probíhají.

4.6 Daily meeting

Vzhledem k velké vytíženosti přednášejících nebylo možné konat společná a pravidelná setkání. Vzájemná předávání informací mezi projektovým manažerem a přednášejícími probíhalo skrze e-mailovou komunikaci. Tento způsob komunikace vyhovoval všem členům projektového týmu.

S cílem zlepšit a zefektivnit řízení projektu je vhodné využít jednu z metod agilního vývoje jako například SCRUM, který zahrnuje i meetingy charakteristické tím, že se konají v pravidelných časových intervalech s dobou trvání 10 – 15 minut na stejném místě, kde se diskutuje o dokončených aktivitách, následujících krocích a řešení možných problémů. Výhodou je neustálý přehled o projektu manažerem i jeho týmem, což napomáhá efektivnějšímu řízení a realizaci. Meetingy mají krátkou dobu trvání a příliš nezasahují do pracovního dne jedince. V případě výskytu problému je pravděpodobnější včasné odhalení a vyřešení vedoucí k menším dopadům, které by konkrétní problém mohl napáchat.

Navrhnutá varianta však není vhodná pro využití na projektech, které nejsou každodenně vykonávány. Na základě této skutečnosti je daily meeting doporučen pro projekty většího rozsahu, na kterých se pracuje každý den. Proto je v tomto případě pro projekt Pořádání workshopů navrhováno pravidelné setkávání jednou za 14 dnů. Náplň těchto meetingů sestává o dokončených aktivitách, aktuálního statusu projektu, následujících aktivitách, prezentaci a tak dále.

4.7 Přínosy navrhovaného řešení

Hlavním přínosem této práce je implementace dosud nepoužitých metod pro projektové řízení. Jako první byla navržena metoda logického rámce, jejíž pomocí se dá jednoduše projekt představit. K tomuto dokumentu se lze vracet v průběhu celého životního cyklu projektu. Logický rámec lze vytvořit i v programu Microsoft Word, takže není třeba nákup speciálních softwarů. Zpracování logického rámce v Microsoft Word trvá několik hodin, ale v konečném součtu ušetří mnoho času a úsilí, jež by se zmařilo při případném zjišťování informací v jiných zdrojích.

Dále byl navrhnout nový plán projektu, ve kterém se především změnilo pořadí jednotlivých aktivit. Po sepsání projektové zakládací listiny následuje aktivita hledání týmu. S projektovým týmem se dohodne způsob hledání neziskových organizací, především struktura a otázky v dotazníku, jež jsou podstatnou částí zaměření workshopů a zlepšení jejich kvality. Nový plán projektu je reálnější než plán v analýze současného stavu, u kterého se později musela vypracovat změna, jelikož vzniklo prodlení.

V kapitole Reakce na dotazníkové šetření se navrhlo přepracování struktury a otázek vedoucí ke zkvalitnění workshopů, což může zvýšit spokojenost účastníků. Čas na vytvoření dotazníku bude zachován v původní podobě, jen budou změněny otázky.

Výstupem Ganttova diagramu je jednoduché znázornění časového průběhu činností, které mohou probíhat i současně a umožňuje zobrazit návaznosti jednotlivých činností, přesná data zahájení a ukončení. Microsoft Project napomáhá sdílení Ganttova diagramu mezi členy týmu, tím pádem každý jednotlivec ví, v jaké fázi se projekt momentálně nachází a jaké činnosti zrovna probíhají. Sdílením mezi členy týmu dochází k úspoře času i nákladů, neboť není zde potřeba zjišťování aktuálního stavu projektu a jeho následujících aktivit. Ve společnosti IBM GSDC mají Projektoví manažeři možnost využití programu Microsoft Project, tudíž není potřeba vynaložit náklady na jeho pořízení.

Daily meeting je výhodný pro projektového manažera i jeho tým, neboť mají přehled o průběhu a činnostech, které již byly udělány a jaké budou dále následovat. Napomáhá i včasnému řešení problémů, tím pádem se snižují dopady, které by tyto potenciální problémy mohly vyvolat. Meetingy probíhají s dobou trvání 10 - 15 minut, takže vliv na pracovní náplň jedince v daný den bude minimální. Toto navrhované zlepšení bude pravděpodobně časově náročnější k zavedení do stávajících projektů, avšak do budoucna se využití meetingu jeví pozitivně, neboť se může eliminovat maření času sběrem informací o již hotových činnostech, respektive činnostech, jež mají následovat. Daily meeting je doporučen pro projekty většího rozsahu, na kterých se pracuje každý den. Je tedy navrženo pravidelné setkávání jednou za 14 dnů, které pomůže lepšímu řízení a realizaci projektu. Jedná se přibližně o půl hodinový meeting, který nebude mít podstatný vliv na pracovní den členů týmu.

ZÁVĚR

Projektové řízení má za úkol naplánování a realizaci úspěšného projektu, kdy v předem stanoveném čase a nákladech bylo dosaženo jeho cílů. Prokázání této definice na konkrétním realizovaném projektu bylo původním záměrem pro vypracování bakalářské práce. Po uvedení do problematiky projektového managementu se práce člení na tři části dle jednotlivých fází projektu – předprojektovou, projektovou a poprojektovou. V těchto fázích jsou popsány základní kameny projektu, jako například zakládací listina projektu, definování cíle a rozsahu, plánování, analýza rizik a podobně.

Teoretická část práce byla oporným bodem pro zpracování analýzy současného stavu, návrhů a přínosů vlastního řešení. V úvodu analytické části byl vysvětlen účel vzniku projektu a současně představena i společnost IBM Global Services Delivery Centre Czech Republic Brno, v níž byl analyzovaný projekt zpracován. V předprojektové fázi byl stanoven cíl, na něhož navazovala kritéria úspěšnosti. Projekt byl oficiálně zahájen zakládací listinou, dále byl vytvořen plán projektu, jeho organizační struktura a hlavní milníky. Rovněž byla provedena analýza rizik i zdrojů, s jejichž pomocí byl zpracován samotný rozpočet projektu. Na základě vyhodnocení projektu bylo zjištěno prodlení, což vynutilo aktualizaci původního plánu projektu v části řízení změn. V průběhu realizace projektu nastala předem předpokládaná rizika, která však nakonec neovlivnila stanovený cíl, jelikož bylo potenciálních účastníků domluveno více než bylo zadáno. V poslední části byla prostřednictvím zpětné vazby vyhodnocena kvalita projektu, z níž byl učiněn závěr posuzující projekt jako úspěšný.

V souvislosti s výše uvedenými body analýzy současného stavu byla vypracována část návrhů a přínosů řešení respektující fakt o úspěšnosti realizovaného projektu. Jedním z hlavních návrhů je využití logického rámce s cílem jeho uplatnění v průběhu celého životního cyklu projektu. Pro lepší manažerské řízení a přehlednější členění jednotlivých činností i pro zainteresované osoby je autorem této práce doporučeno zahrnout hierarchickou strukturu prací i Ganttův diagram umožňující sdílení dat mezi členy projektového týmu. Dále jsou autorem doporučeny pravidelné meetingy, jež udrží pro celý projektový tým neustálý přehled a napomůže efektivnějšímu řízení a realizaci projektu. Závěrem je možné konstatovat, že se v rámci bakalářské práce podařilo naplnit cíle, které byly na jejím počátku stanoveny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006, 353 stran. ISBN 8024715015.
- (2) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 526 stran. ISBN 9788024742755.
- (3) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011, 380 stran. ISBN 9788024736112.
- (4) JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013, 381 stran. ISBN 9788090529717.
- (5) JUŘICA, Pavel. *Řízení projektů*. Přednáška. Brno: VUT Fakulta podnikatelská, 13.10.2016.
- (6) DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 stran. ISBN 9788024756202.
- (7) ALLEN, Mark, Jason MCLEES, Crystal RICHARDSON a Dedrick WATERFORD. Project Planning and Best Practices. *Journal of Information Technology and Economic Development* [online]. Beverly Hills: Global Strategic Management Inc, 2015, **6**(1), 1-15 [cit. 2016-11-20]. ISSN 2153974X. Dostupné z: http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/1714458375?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo.
- (8) KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, c2009. ISBN 978-0-470-27870-3.
- (9) TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007, 215 stran. ISBN 9788025117590.
- (10) ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vydání 3. Brno: Computer Press, 2007, x, 344 stran. ISBN 9788025115060.
- (11) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010, 354 stran. ISBN 9788024730516.

- (12) DVOŘÁK, Drahoslav a Jan KALIŠ. *Microsoft Project 2013: standardizované řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2013, 336 stran. ISBN 9788025138199.
- (13) MYSLÍN, Josef. *Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru*. Brno: Computer Press, 2016, 167 stran. ISBN 9788025146507.
- (14) Výroční zpráva společnosti IBM Global Services Delivery Center Czech Republic, s.r.o. 2015 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/~nr/26244535/ibm-global-services-delivery-center-czech-republic-sro/sbirka-listin/26244535-c-39922sl71ksbr/>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

<i>Zkratka</i>	<i>Vysvětlivka</i>
<i>USAID</i>	United States Agency for International Development – Agentura Spojených států pro mezinárodní rozvoj
<i>OUU</i>	Objektivně ověřitelné ukazatele
<i>ZIO</i>	Zdroje informací k ověření
<i>WBS</i>	Work Breakdown Structure – Hierarchická struktura prací
<i>OBS</i>	Organizational Breakdown Structure – Hierarchická organizační struktura
<i>EVM</i>	Earned Value Management – Řízení dosažené hodnoty
<i>SSD</i>	Structure-Status-Deviation – Kritický řetězec
<i>IBM GSDC</i>	IBM Global Services Delivery Centre Czech Republic
<i>NO</i>	Nezisková/é organizace

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Přehled zdrojů a jejich odpracovaných hodin v projektu	37
Graf 2: Přehled aktivit a jejich dob trvání.....	38
Graf 3: Spokojenost účastníků s workshopem.....	43
Graf 4: Srozumitelnost obsahu a formy workshopů účastníky	44
Graf 5: Využití znalostí účastníků workshopu při práci	44
Graf 6: Znalost problematiky účastníků na začátku workshopu.....	45
Graf 7: Znalost problematiky účastníků na konci workshopu	45
Graf 8: Doporučení workshopů účastníky	46

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Projektový trojimperativ	14
Obr. 2: Grafický formát WBS.....	22
Obr. 3: Ukázka Ganttova diagramu	25
Obr. 4: Organizační struktura projektu Pořádání workshopů	34
Obr. 5: Ganttův diagram – část 1	57
Obr. 6: Ganttův diagram – část 2	58

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Šablona logického rámce projektu	17
Tab. 2: Příklad možné podoby registru rizik	24
Tab. 3: Zakládací listina projektu Pořádání workshopů	32
Tab. 4: Plán projektu Pořádání workshopů.....	33
Tab. 5: Rizika projektu Pořádání workshopů	35
Tab. 6: Převodní tabulka dopadu na projekt	36
Tab. 7: Převodová tabulka hodnoty rizikovosti projektu.....	36
Tab. 8: Změna plánu projektu Pořádání workshopů.....	41
Tab. 9: Ukončovací listina projektu Pořádání workshopů.....	47
Tab. 10: Logický rámec projektu Pořádání workshopů.....	50
Tab. 11: Plán projektu.....	53
Tab. 12: Úkoly v Ganttově diagramu	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Zakládací listina projektu	i
Příloha 2: Příklad podoby zprávy o ukončení projektu	ii
Příloha 3: Ukázka poslaného e-mailu neziskovým organizacím	iii
Příloha 4: Ukázka dotazníku.....	iv
Příloha 5: Ukázka e-mailu o potvrzení účasti.....	v
Příloha 6: Ukázka zpětné vazby.....	vi

Příloha 1: Zakládací listina projektu (Zpracování dle 3, s. 280)

Zakládací listina projektu	
Název:	PROPAG
Identifikační číslo projektu:	987/56
Priorita projektu v portfoliu:	7
Zadavatel (vlastník) projektu:	Ing. Jan Neoblomný, obchodní ředitel
Záměr:	Vyšší konkurenceschopnost, návratnost investice do nové produktové řady
Cíl:	Zvýšit povědomí zákazníků o nové produktové řadě do dd.mm.rrrr
Výstupy:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Billboardová kampaň 2. Televizní kampaň 3. Kampaň v rádiích
Plánovaný termín zahájení:	xx.yy.zzzz
Plánovaný termín ukončení:	aa.bb.cccc
Plánované náklady	xxx,- Kč
Hlavní milníky:	<ol style="list-style-type: none"> a) Reklamní agentura vybrána b) Koncepce schválena c) Kampaň připravena d) Kampaň proběhla e) Dopady zjištěny
Zodpovědná osoba: (manažer projektu)	Mgr. Petr Kohout, projektový manažer

Příloha 2: Příklad podoby zprávy o ukončení projektu (Zpracování dle 5, s. 300)

Zpracoval:		Datum:	
Název projektu:			
Identifikační číslo projektu:			
Přínosy:			
Cíl projektu:			
Výstupy projektu:			
Kritéria úspěšnosti:			
Skutečné výsledky:			
Vyhodnocení:			

Příloha 3: Ukázka poslaného e-mailu neziskovým organizacím (Vlastní zpracování)

Oslovení,

dovoluji si Vás oslovit v souvislosti s pořádáním **workshopu** pro neziskovou organizaci. Mé jméno je Sabina Knotková a účastním se stáže v IBM Brno. Vybrala jsem si projekt v rámci Dobrovolnictví, a to **Projektový Management**. Mým úkolem je uspořádat workshop týdnů od 28. června do 8. července v IBM v Brně pro 4-10 osob, který by trval přibližně 2-5 hodin.

Workshop je **zdarma** a posléze je možná další **spolupráce s IBM** a také **možnost získání grantů**. Tento rok se naše komunita dobrovolníků zaměřuje na vzdělávání, ekologii a zdravotní péči. Jakožto zabývající se (oblast) tuto podmínku splňujete.

Workshop se bude zabývat Projektovým Managementem vedeným zkušeným zaměstnancem IBM a bude mít vzdělávací funkci. Naším cílem je předat dobrovolníkům kvalitní informace, které by vedly ke zvýšení úspěšnosti projektů organizovaných neziskovou organizací.

Pokud o tento workshop máte zájem, zasílám odkaz na dotazník k vyplnění, který zároveň slouží jako přihláška. Prosím udělejte si na tento dotazník čas a vyplňte jej na základě skutečných údajů, které povedou k lepšímu organizování workshopu. Vyplnění zabere asi 5-10 min.

Vyplňte dotazník nejpozději do 12.5. 2016. V případě jakýchkoliv dotazů se na mě neváhejte obrátit. Děkuji za Váš čas.

S přáním hezkého dne,

Knotková Sabina

<http://www.survio.com/survey/d/V4B6X0Y9S8V7F2V4Y>

Příloha 4: Ukázka dotazníku (Vlastní zpracování)

Dotazníkové představení:

Dobrý den,

Touto cestou bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku sloužícímu k uspořádání workshopu pro neziskovou organizaci.

Mé jméno je Sabina Knotková a účastním se stáže v IBM v Brně. Vybrala jsem si Volunteering, a to projekt Project Management Primer. Mojí prací je uspořádat workshop v prvním týdnu v červenci v IBM v Brně pro 4-10 osob, který by trval přibližně 2-5 hodin.

Workshop se bude zabývat Projektovým Managementem vedeným zkušeným zaměstnancem IBM a bude mít vzdělávací funkci. Naším cílem je předat dobrovolníkům kvalitní informace, které by vedly ke zvýšení úspěšnosti projektů organizovaných neziskovou organizací.

1 Název organizace	▼
2 Kolik lidí byste poslali na námi organizovaný workshop? (max. 10 osob)	▼
3 Vepište k příslušnému poli jméno, e-mail a funkci osoby, která by se zúčastnila workshopu.	▼
4 V jaké části projektu byste se chtěli zlepšit?	▼
5 Popište jeden konkrétní problém/situaci, který nastal při řízení projektu.	▼
6 Jak jste tento problém/situaci vyřešili?	▼

Ukončení dotazníku:

Odpovědi uvedené v dotazníku jsou anonymní a žádný problém/situace či řešení se nebude spojovat s konkrétní organizací.

Děkuji za Váš čas a přeji krásný zbytek dne.

Příloha 5: Ukázka e-mailu o potvrzení účasti (Vlastní zpracování)

Email potvrzeným účastníkům workshopu pro pokročilé

Oslovení,

workshop bude probíhat 29.6.2016 od 14 do 18 hod v IBM, Brno v budově FG. Dostavte se prosím na recepci budovy FG o 30 minut dříve, musíme vyřídit externí karty, které budou sloužit pro vstup do budovy.

Přikládám mapu, na které je vyobrazeno kudy se do IBM dostanete. Pokud pojedete tramvají č. 12, vystupte na zastávce Červinkova. V případě jízdy autobusem č. 53, vystupte na zastávce Technická. Pokud se rozhodnete pro dopravu autem, zaparkujte jej prosím u zastávky autobusu nebo vedle budovy VUT Fakulta strojního inženýrství. Adresa IBM je Technická 2995/21, 616 00 Brno-Královo Pole.

Budu se na Vás těšit.

S přáním hezkého dne,

Knotková Sabina

Příloha 6: Ukázka zpětné vazby (Vlastní zpracování)

Zpětná vazba
workshop – projektový management

1. Jak jste spokojeni s workshopem? (zakroužkujte)

1	2	3	4	5
0%	25%	50%	75%	100%

2. Napište 3 věci, které se Vám líbily?

3. Napište 3 věci, které byste změnili?

4. Byla forma a obsah kurzu Vám srozumitelná? (zakroužkujte)

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
-----	-----------	----------	----

Pokud jste odpověděli SPÍŠE NE/NE, jaká část kurzu Vám nebyla srozumitelná:

5. Na kolik využijete znalosti, které jste se dozvěděli v tomto kurzu, ve své práci? (zakroužkujte)

1	2	3	4	5
0%	25%	50%	75%	100%

6. S jakou znalostí projektového managementu jste přišli na tento kurz? (zakroužkujte)

1	2	3	4	5
0%	25%	50%	75%	100%

7. S jakou znalostí projektového managementu opouštíte tento kurz? (zakroužkujte)

1	2	3	4	5
0%	25%	50%	75%	100%

8. Doporučili byste tento kurz ostatním? (zakroužkujte)

ANO	NE
-----	----

Děkuji za vyplněnou zpětnou vazbu a přeji krásný zbytek dne. Knotková Sabina